

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Plánování a vyhodnocování vzdělávání v organizaci
Education Planning and Evaluation in the Organization

Student:

Bc. Miroslava Potoczná

Vedoucí diplomové práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně, Přílohy č. 1., 2., 3., 4. dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě 30. 04. 2010

.....
Bc. Miroslava Potoczná

Obsah

ÚVOD	6
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	8
1.1 Charakteristika podnikového vzdělávání.....	9
1.2 Formování pracovních schopností člověka a zaměstnance	10
2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	11
2.1 Identifikace potřeb vzdělávání	14
2.2 Plánování vzdělávání	16
2.2.1 Metody vzdělávání	17
2.2.2 Mezi metody používané na pracovišti řadíme:	17
2.2.3 Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří	19
2.3 Realizace vzdělávání	20
2.3.1 Lektor.....	20
2.3.2 Účastníci kurzu.....	22
2.3.3 Vlastní realizace	22
3 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
3.1 Modely vyhodnocování vzdělávání	24
3.2 Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování.....	25
3.2.1 Vyhodnocování reakcí	25
3.2.2 Úroveň nárůstu vědomostí.....	27
3.2.3 Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce.....	27
3.2.4 Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku	29
3.2.5 Vyhodnocení změn v kultuře podniku.....	31

3.3	Výsledky průzkumu o používání vyhodnocování metod	31
4	NÁVRATNOST INVESTIC VLOŽENÝCH DO VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
4.1	Náklady na vzdělávání	32
4.2	Přínosy vzdělávání	33
	PRAKTICKÁ ČÁST	35
5	CHARAKTERISTIKA BANKY A SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
5.1	Profil společnosti	35
5.2	Strategie banky	36
5.3	Společenská odpovědnost banky	36
5.4	Strategie řízení lidských zdrojů, mobilita	37
6	ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ	37
6.1	Zdroje použité při výzkumu	37
6.2	Zkoumaný vzorek.....	38
7	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ.....	41
7.1	Shrnutí	47
8	METODY POUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ	48
8.1	Shrnutí	51
9	VZTAH ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ	52
9.1	Výsledky z dotazníkového šetření	53

9.2	Shrnutí	60
10	VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V BANCE	61
10.1	Náklady	62
10.2	Přínosy	63
11	ZJIŠTĚNÍ A NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ	64
12	ZÁVĚR.....	66
	SEZNAM LITERATURY	69

ÚVOD

At' máme 6 let nebo 70 let, každý si představíme pod pojmem vzdělávání něco jiného. Dítě nastupující do školy si myslí, že by se mělo naučit číst, psát a počítat. Jakmile ukončí základní vzdělání, stojí před prvním důležitým rozhodnutím, tj. výběrem střední školy. Při výběru střední školy jsou dětem nápomocni rodiče. Teprve na střední škole se začíná formovat představa o tom, co chceme v budoucnu dělat, čeho chceme dosáhnout, máme své sny a přání a je jen otázkou naší vůle, pilnosti a štěstí, zda se naše sny splní. Mnoho z nás si v tomto mladém věku však neuvědomuje, že vzdělávání nekončí ukončením střední či vysoké školy, ale chceme-li být úspěšní, musíme na sobě neustále pracovat a vzdělávat se.

V minulosti nám stačilo k vykonávání určité pracovní pozice předložit maturitní vysvědčení či diplom. Firmy přijímaly tehdy nové zaměstnance na základě ukončeného vzdělání a o další odborný růst se nestaraly. Ty časy se změnily nejen pro uchazeče o zaměstnání, ale i pro firmy samotné. Jsme si vědomi toho, jak důležitou roli hrají vzdělání zaměstnanci v podniku jako celku. Majitelé firem, manažeři, ale i živnostníci zjistili, že důležitým faktorem pro úspěšné podnikání nejsou jen sofistikované a náročnější procesy, ale že k tomu potřebují kvalifikované pracovníky, u nichž roste míra sebeřízení a kompetencí.

Vzdělávání je tedy důležité jak pro zaměstnance, tak i pro podnik, jelikož vzdělání zaměstnanci poskytují kvalitnější služby, mezi zaměstnanci funguje komunikace nejen v rámci pracoviště, ale i směrem k zákazníkovi. Zákazníci získávají od vzdělaných zaměstnanců kvalitnější informace, profesionální přístup a servis. Navíc kvalifikovaní a pravidelně vzdělávaní zaměstnanci lépe obstojí v konkurenčním prostředí, snadněji se přizpůsobí měnícím podmínkám na trhu. Lidé ve firmách, které mají zájem o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, jsou mnohem spokojenější, což má pozitivní vliv na fluktuaci, podávají lepší výkony, protože mají výhodu v podobě odborných vědomostí, dovedností a schopností.

V poslední době patří k nejčastěji používaným pojmům právě ekonomická krize, která se projevuje v řadě firem především tlakem na snižování nákladů. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří do oblasti, ve které dochází v první řadě ke snižování rozpočtu. Domnívám se, že pokud bude docházet ke snižování nákladů právě v oblasti vzdělávání pracovníků, povede tato skutečnost k oslabení konkurenceschopnosti firem na trhu a

ohrožení životaschopnosti firmy. Proto by si majitelé firem a personální manažeři měli uvědomit, že vzdělávání pracovníků hraje klíčovou roli v podniku a investice do systematického vzdělávání zaměstnanců jim přinese konkurenční výhodu prostřednictvím kvalitní pracovní síly.

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém plánování a vyhodnocování vzdělávání v nejmenované finanční instituci působící na trhu v České republice, zda poskytuje svým zaměstnancům prostředí k dalšímu odbornému a kariérovému růstu, zda je banka schopna přizpůsobit systém vzdělávání změnám v oblasti finančního prostředí a jaké modely k vyhodnocování vzdělávání používají.

Proto v teoretické části věnuji pozornost jednotlivým procesům podnikového vzdělávání a zmapování nejnovějších poznatků souvisejících s podnikovým vzděláváním a hodnocením vzdělávání.

Výsledkem budou na návrhy a doporučení související se vzděláváním v bance, které mohou přispět ke zkvalitnění stávajícího systému vzdělávání, ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců a v neposlední řadě k lepšímu využití lidského kapitálu, který mají k dispozici.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnikové vzdělávání

V dnešní době podniky většinou disponují stejnými technologiemi, ale o jejich úspěchu často rozhodují procesy (inovace, výrobní a prodejní efektivita a jiné) a lidé, kteří v podnicích pracují nebo je navenek prezentují. Manažeři, personální manažeři i vedoucí pracovníci by měli mít přehled nejen o lidských zdrojích, které mají k dispozici, ale musí znát strategii podniku, neměli by zapomenout na strategické plány podniku a jejich dopad na potřebu znalostí a dovedností zaměstnanců.

Jistě se všichni shodneme, že nároky na znalosti a dovednosti lidí se v dnešní době neustále mění. Lidé musí své znalosti a dovednosti rozšiřovat, aby byli zaměstnatelní. V moderní společnosti se vzdělávání a formování stává celoživotním procesem. Chce-li podnik využívat lidské zdroje, měl by provádět takové činnosti, které povedou ke zvýšení výkonnosti a ke změně postojů zaměstnanců, protože v podnicích probíhá řada procesů, při nichž má stále důležitější roli právě podnik a jím organizované vzdělávání.

Podniky musí být flexibilní a připravené reagovat na přicházející změny. Flexibilitnost podniku však zajišťují zaměstnanci připraveni na změnu, kteří budou tuto změnu akceptovat a podporovat. A proto se péče o formování pracovních schopností zaměstnanců stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Musíme dosáhnout toho, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byly v předstihu před dynamikou a strukturou rozvoje procesů využívaných v podniku. Podniky vyžadují zaměstnance odborně připravené a schopné osvojovat si nové znalosti, dovednosti, ale i ochotné učit se. Již nestačí dosavadní způsoby vzdělávání, ale je kladen důraz na aktivity rozvojové, zaměřené na formování a rozšiřování znalostí a dovedností. [6]

Argumenty hovořící ve prospěch vzdělávání:

- Zlepšují individuální i podnikový výkon
- Přitahují kvalitní pracovníky, jelikož nabízejí příležitost ke vzdělávání
- Nabízí příležitost k růstu a kariéře
- Zabezpečuje vyšší úroveň služeb pro klienty
- Zlepšují flexibilitu tým, že rozšiřují okruh dovedností zaměstnanců

Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří dobrou pověst podniku mezi zaměstnavateli, což vede k snadnějšímu získávání pracovníků a udržení zaměstnanců. Jestliže podnik podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, dává jim najevo, že si jich váží. Na své náklady zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Při vzdělávání podniky často spolupracují s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími firmami. Intenzita a obsah vzdělávání vychází z personální politiky a personální strategie.

1.1 Charakteristika podnikového vzdělávání

Vzdělávání je proces, kdy určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Z následující věty je vidět rozdíl, mezi pojmy „vzdělávání“ a „vzdělávání a rozvoj“. Vzdělávání a rozvoj je celoživotní proces, během kterého lidé rozšiřují a rozvíjí své znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje, současně se připravují na plnění mnohem náročnějších úkolů. [1]

Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, která zahrnuje řadu následujících aktivit:

- Přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců z důvodu měnících se požadavků na pracovní místo, tj. prohlubování pracovních schopností zaměstnanců.
- Rozšiřování použitelnosti zaměstnanců, tak aby byli schopni zvládnout vykonávat v případě potřeby požadavky vyplývající z jiných pracovních míst.
- Rekvalifikační procesy, které mají za úkol nepotřebné zaměstnance přeškolit na takové, aby byli schopni vykonávat jinou práci. Rekvalifikace zaměstnanců je také součástí vzdělávání zaměstnanců.
- Přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologiím či stylu práce v podniku (adaptace).
- Formování pracovních schopností překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje formování osobnosti zaměstnance. [6]

Někdy je velmi obtížné rozlišovat mezi vzděláním, rozvojem a kvalifikací. Jednoduše řečeno, vzdělávání je trénink, tj. trénujeme zaměstnance, aby získali nezbytné znalosti, dovednosti a schopnosti k výkonu jejich současné pracovní pozice. Rozvoj je, když rozvíjíme zaměstnance s vysokým potenciálem, abychom podpořili jejich kariérový růst v souladu s potřebami podniku.

Mezi hlavní cíle podnikového vzdělávání patří zajistit kvalifikované, vzdělané, schopné lidi, jež mají uspokojit současné a budoucí potřeby podniku. Prostřednictvím vzdělávání musíme dosáhnout toho, aby zaměstnanci byli připraveni a ochotni se vzdělávat a současně si uvědomili, co musí znát, byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělání, ochotni akceptovat vedení ze strany vedoucích a liniových manažerů.

Je důležité si uvědomit, že všichni zaměstnanci potřebují někoho v podniku, aby jim ukázal směr, na co se mají zaměřit a být jim nápomocni při hledání návodů, postupů a cest. Lidé musí být motivováni se učit, vzdělávat se, měli by si být vědomi toho, že stávající úroveň znalostí, dovedností a schopností je zapotřebí rozvíjet. Aby byli motivováni, musí najít ve vzdělávání uspokojení. Považují-li zaměstnanci vzdělávání za neúčinné, pak mohou selhat sebelepší vzdělávací programy. [1]

1.2 Formování pracovních schopností člověka a zaměstnance

Díky podnikovému vzdělávání dochází k formování pracovních schopností zaměstnance. Musíme si však uvědomit rozdíl mezi pracovními schopnostmi člověka a pracovními schopnostmi zaměstnance. Pracovní schopnosti člověka jsou formovány v průběhu celého života, bez ohledu na to, kdy a kde a z jakého důvodu se uskutečňují. Naopak formování pracovních schopností zaměstnance je formování pracovních schopností zaměstnance v konkrétním podniku, jde o aktivitu podporovanou a uskutečňovanou v rámci její personální a sociální práce. Dá se tedy říci, že formování pracovních schopností zaměstnance je součástí formování schopností člověka. [6]

Cyklus formování pracovních schopností člověka rozdělujeme na tři oblasti:

Oblast všeobecného vzdělávání (formuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které člověku zajistí žít ve společnosti, je orientováno na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost, jedná se oblast řízenou a kontrolovanou státem).

Oblast odborného vzdělávání (jedná se o proces přípravy na povolání, formování specifických, na konkrétní zaměstnání zaměřených znalostí a dovedností, je tedy orientováno na zaměstnání, skrývá v sobě základní přípravu na povolání, doškolování, prohlubování kvalifikace).

Oblast rozvoje (rozšíření kvalifikace a formování osobnosti) je zaměřeno na získání širších znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání aktuálního zaměstnání.

V této oblasti se nejedná pouze o formování pracovních schopností zaměstnance, ale v této oblasti jde především o formování osobnosti jedince. Rozvoj se zaměřuje více na kariéru zaměstnance. Formuje jeho pracovní potenciál, vytváří z něj adaptabilní pracovní zdroj. V případě, že je rozvoj podporován a realizován podnikem, pak hovoříme o rozvoji zaměstnanců. [6]

Obrázek 1-1 Systém formování pracovních schopností člověka



Pramen: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2008. 255 s.

V personální práci bychom neměli zaměňovat pojem rozvoj lidských zdrojů a rozvojem zaměstnanců. Rozvoj lidských zdrojů je nový pohled na novou koncepci vzdělávání a rozvoje v podniku, je orientován na rozvoj pracovních schopností podniku jako celku. Naopak rozvoj zaměstnanců je tedy zaměřen na konkrétní zaměstnance, formování jejich pracovních schopností a jejich osobnosti, aby byli v podniku zaměnitelní a přizpůsobovali se novým podmínkám.

2 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Základním předpokladem úspěšného vzdělávání zaměstnanců je dobře organizované systematické vzdělání. Jedná se o opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky

vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a k tomu, aby vzdělávání bylo úspěšné, se musí opírat o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady.

Pod organizačními předpoklady si představujeme existenci specialistů a odborníků, z jejichž podnětu dochází v podnicích k iniciování vzdělávání a zajišťují obsahovou a odbornou stránku vzdělávacích aktivit. Významnou roli v průběhu vzdělávání hrají standardní a speciální vzdělávací programy, vybavení vzdělávacích místností a vhodné podmínky, ať už pro vzdělávání na pracovišti či mimo něj. [6]

Podnikové vzdělávání je dlouhodobý proces, který je tvořený následujícími fázemi:

- a) Identifikace potřeby vzdělávání
- b) Plánování vzdělávání
- c) Realizace vzdělávacího procesu
- d) Vyhodnocování výsledků vzdělávání

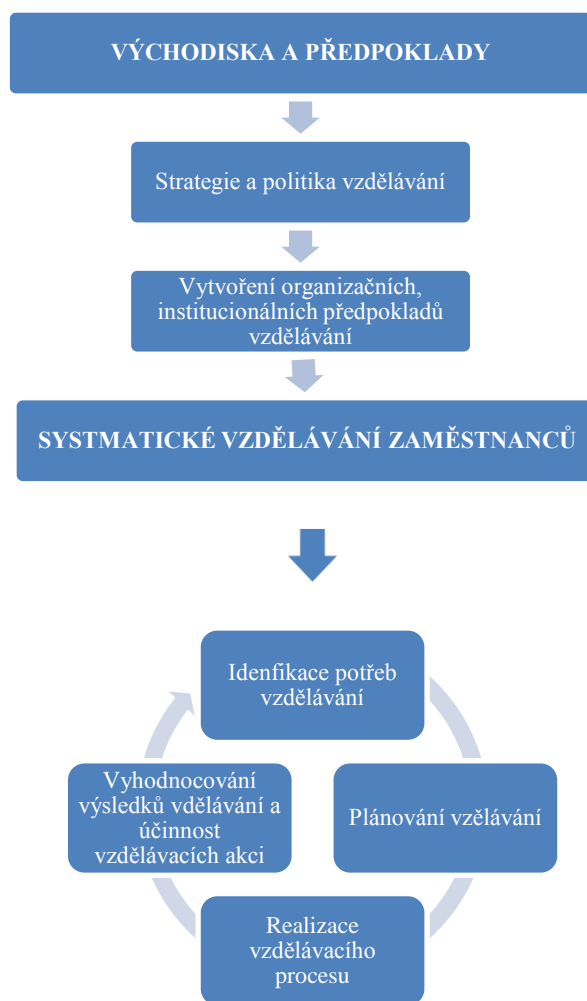
Systematické vzdělávání přináší řadu výhod:

- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu jednotlivců, týmů a celého podniku
- Zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci
- Přitahují kvalifikované zaměstnance především tím, že jim podnik nabízí možnost vzdělávat se
- Nabízí příležitost k růstu a kariéře v rámci podnikového odměňování
- Zvyšuje se oddanost zaměstnanců, protože je k tomu vedou
- Pomáhá při řízení změny tak, že vede zaměstnance k tomu, aby se ztotožnili s posláním a cíly podniku
- Přispívá k vytváření pozitivní kultury v podniku
- Zajišťuje pro zákazníky lepší úroveň služeb

Existuje celá řada dalších výhod, které systematické vzdělávání přináší, ale z výše uvedených skutečností vyplývá, že systematické vzdělávání představuje jeden z nejdůležitějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce, tj. od

uspokojování požadavků pracovních míst na pracovní schopnosti zaměstnanců, zařazování zaměstnanců na správné místo, optimálnost při využívání pracovníků, formování pracovních schopností zaměstnanců nebo týmů, formování pracovních vztahů a rozvoj zaměstnanců.

Obrázek 2 -1 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců v podniku



Pramen: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2008. 260 s.

V dalších bodech se budu podrobněji zabývat jednotlivými fázemi podnikového vzdělávání, které nám poskytnou jakýsi návod, mapu cest či základnu pro plánování vzdělávání v podniku.

2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Formování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců je docela složitá oblast, protože kvalifikace a vzdělávání jsou obtížně kvantifikovatelné z toho důvodu, jelikož se obtížně stanovují kvalifikační požadavky pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi zaměstnance.

Kvalifikaci a vzdělání měříme velice primitivními způsoby. Problém spočívá především v tom, že neumíme žádným měřením postihnout všechny individuálnosti zaměstnance, jako jsou jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, přístup k řešení úkolů, postoje a to co rozhoduje, do jaké míry se např. absolvování základní, střední či vysoké školy při přípravě na povolání a délka praxe promítne do pracovního výkonu.

Pro účely identifikace potřeby vzdělávání můžeme využít různé zdroje (soustavné posuzování pracovního výkonu, kvalitu výrobků a služeb, z pohovorů), ale jen málokdy lze s jistotou stanovit pořadí důležitosti jednotlivých faktorů určujících současnou potřebu vzdělávání. [6]

Podle Armstronga [1] je primárním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje zaměstnanců proces řízení pracovního výkonu. Pokud bude vzdělávání vycházet z výsledků zjištěných při hodnocení pracovního výkonů, je velká pravděpodobnost, že vzdělávání v podniku povede k soustavnému a trvalému rozvoji zaměstnanců v podniku a zlepšení pracovního výkonu. Lidé totiž málokdy umí vyjádřit, jaké vzdělávání potřebují, proto se provádí analýza ve všech oblastech, ve kterých se plánují změny pracovních postupů, metod a všech zjištěných mezer v dovednostech a znalostech signalizujících potřeby vzdělávání.

Nejdříve musíme definovat účel vzdělávacích akcí v podniku, jelikož analýza a identifikace vzdělávacích potřeb patří k nejdůležitějším a nejkritičtějším fázím plánování vzdělávacích akcí, jelikož tyto fáze ovlivní i ty následující.

Při identifikaci potřeb vzdělávání začínáme analýzou údajů získaných z informačního systému a jednak ze zvláštních šetření probíhajících v podniku. Obvykle se jedná o údaje související:

- a) S celou organizací – údaje o struktuře, výrobních programech, činnostech v podniku, lidských zdrojích, finančních zdrojích, údaje o počtu zaměstnanců, struktuře a pohybu zaměstnanců, o kvalifikaci, pracovní doba, absence, úrazy atd.
- b) S údaji o jednotlivých pracovních místech – popis pracovního místa a jeho specifikace, styl vedení a firemní kultura, pracovní vztahy, tj. inventura pracovních úkolů a potřeb práce v podniku
- c) S údaji o jednotlivých pracovnících – ty získáváme z evidence zaměstnanců, z hodnocení zaměstnanců, záznamu o vzdělání a absolvovaných vzdělávacích programech, z hodnocení, z pohovorů se zaměstnanci, z nichž můžeme vyčíst postoje a názory zaměstnanců nebo nadřízených. [2]

Na základě takto získaných údajů se pak provádí analýza potřeb vzdělávání pomocí níže uvedených metod:

- a) Analýza statistických nebo průběžně zjištěných údajů o podniku, pracovních místech, jednotlivých pracovnících
- b) Analýza dotazníků či průzkumu názorů, postojů a požadavků zaměstnanců
- c) Analýza informací získaných od vedoucích pracovníků, vycházející z potřeb vzdělávání jejich podřízených
- d) Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků
- e) Monitorování výsledků ze schůzí a porad, kde byly řešeny právě pracovní problémy

Někteří při analýze potřeb vzdělávání vychází z definování rozdílu mezi tím co se děje, a tím, co by se mělo dít, tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a co mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat. A právě tento rozdíl by mělo vyplnit vzdělávání. Tento model bývá nazýván „modelem deficitu“, jelikož dává do pořádku to, co bylo špatně. [1]

Úkolem analýzy identifikace vzdělávacích potřeb je shromáždění informací o současném stavu znalostí, schopností, dovedností a výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, skupin a celého podniku. Pokud porovnáme zjištěné údaje s požadovanou úrovní, ve většině případů toto zjištění vyvolává potřebu zaměstnanců se učit a ze strany podniku vyvíjet kroky směřující k zajištění potřebných vzdělávacích akcí, které zajistí u zaměstnanců

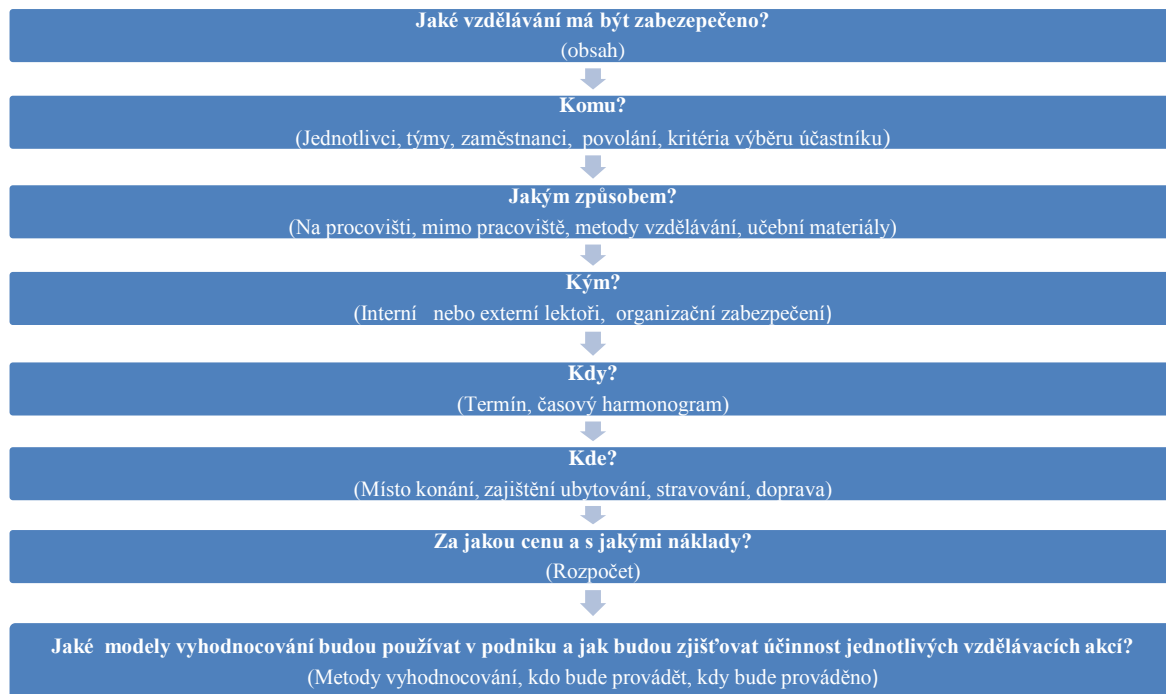
předpokládané více méně nezbytné vědomosti. Díky provádění analýzy se podařilo v řadě podniků odhalit i jiné nedostatky jako jsou problémy v organizační struktuře nebo problémy při zavádění změn.

V průběhu identifikace potřeb vzdělávání se sice opíráme o údaje týkající se podniku, ale nesmíme zapomenout i na kvalifikační předpoklady lidí a vývojové tendence v okolí podniku, ze kterých podnik získává lidské zdroje, otázky související se získáváním zaměstnanců jednotlivých profesí na daném trhu práce.

2.2 Plánování vzdělávání

Máme-li za sebou fázi identifikaci potřeb vzdělávání, můžeme přejít k plánování vzdělávání akce, jež zahrnuje proces přípravy osnov vzdělávání a výukových materiálů. Každá vzdělávací akce je vytvářena individuálně, jak se říká je šitá na míru a měla by být v případě potřeby aktualizována, objeví-li se nové zjištění či požadavky. Je důležité stanovit si cíle vzdělávacích akcí a upravit je podle toho, co se od zaměstnanců na dané pracovní pozici očekává.

Obrázek 2-2 Plán vzdělávání zaměstnanců má vycházet z následujících otázek:



Pramen: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2008.265 s.

Plánování vzdělávacích akcí je časově náročné, má zajistit udržování vědomostí a dovedností zaměstnanců na určité úrovni a vést ke zlepšení pracovního výkonu. Řada firem staví vzdělávání právě na otázkách uvedených J. Koubkem [6] a rozvoj zaměstnanců nenechává jen na personálním oddělení, ale přenáší určitou zodpovědnost na liniové manažery a team leadery. V průběhu plánování vzdělávací akce se musíme rozhodnout pro vhodnou metodu vzdělávání, kterou použijeme při vzdělávání zaměstnanců.

2.2.1 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání hrají důležitou roli ve vzdělávacím procesu. „Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody by měly být použity. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace metod. Použití určité palety metod, budou-li vhodné, pomůže vzdělávání tím, že upoutá zájem vzdělávajících se osob.“ [1, str. 463]

Není jednoduché najít metodu, která by vyhovovala široké skupině lidí, protože každý člověk je jiný a jinak přistupuje k učení. Pokud zvolíme nevhodnou metodu, mohou mít zaměstnanci pocit, že plýtváme jejich časem, kurz považují za zbytečný a v konečném důsledku zaujmou odmítavý postoj přijmout nové informace a cokoli nového se naučit. Při volbě metody je nezbytné zvolit takovou metodu nebo kombinaci metod, které přinutí účastníky vzdělávací aktivity být aktivní, aby se zapojili do diskuze, pracovali ve skupinách a udržely si jejich pozornost. Nově získané vědomosti by měly být okamžitě používány v praxi. Správnou kombinací vhodných metod dosáhneme daleko lepší výsledky.

V praxi existuje široká škála metod používaných ke vzdělávání. Podle Koubka [6] je dělíme do dvou skupin:

1. **metody používané na pracovišti** („on the job“) – jedná se o metody uplatňované na konkrétním místě, při výkonu běžných pracovních úkolů.
2. **metody používané mimo pracoviště** („off the job“) – v rámci podniku nebo mimo něj.

2.2.2 Mezi metody používané na pracovišti řadíme:

- a) *Instruktaž při výkonu práce* – tato metoda je velmi často používána, jedná-li se o jednorázový zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka, který provádí

zkušený nebo vedoucí zaměstnanec. Patří k nejpoužívanějším metodám, při které si pracovník osvojí postupy při plnění svých pracovních úkolů. Metoda připívá k vytváření pozitivního vztahu mezi zaměstnanci, je více používána u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů.

- b) *Coaching* (překlad z anglického slova coach – trenér, kouč) – je vědomý proces, kdy školitel, nadřízený či kouč pomáhá podřízenému zaměstnanci dosahovat vytyčených cílů a maximalizovat jeho potenciál při plnění každodenních úkolů. Jednoduše řečeno, jde o nedirektivní způsob vedení lidí, kdy vztah podřízeného a nadřízeného je partnerský, jelikož mu pomáhá dojít k řešení co nejefektivněji, prostřednictvím kladení otázek. Koučování je efektivní za předpokladu, když kouč chápe svoji úlohu tj. pomáhat lidem. Koučování zaměstnanci by měli získat zpětnou vazbu. Zpětná vazba musí pomáhat při identifikaci prvků výkonu, které je nutné změnit a těch, které bychom měli udržovat v nezměněné formě.
- c) *Asistování* – vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho úkolů, tímto způsobem se učí od zkušeného zaměstnance pracovním postupům. Na plnění jeho úkolů se stále podílí větší mírou a stále samostatněji, až nakonec získá takové znalosti, že je schopen práci vykonávat samostatně.
- d) *Pracovní porady* – jsou také považovány jako vhodné metody k formování pracovních schopností a dovedností. Během pracovní rady zaměstnanec získá informace související s problémy a skutečnostmi na jeho pracovišti, ale i o celém podniku. Prostřednictvím pracovních porad si mohou zaměstnanci vyměňovat své názory, postřehy, vyjádřit se k daným problémům, což má vliv na jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem a podnikem. [6]

Ve většině případů kromě pracovní rady se jedná o individuální metody vzdělávání, jež vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi účastníky. Kucharčíková a Vodák zdůrazňují, že úspěch vzdělávací akce závisí na lektorově schopnosti umět podat dané skupině požadované téma. Lektoři by měli mít vysokou úroveň interpersonálních dovedností, schopnost naslouchat a posléze klást vhodné otázky, jsou flexibilní při využívání školících strategií a taktik. Měli by být trpěliví, prokazovat vrozenou schopnost učit, uvědomovat si podíl odpovědnosti za budoucí výkon vzdělávaných zaměstnanců. [2]

2.2.3 Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří

- a) *Přednáška* – je zaměřena na prezentování faktických informací či teoretických znalostí, jedná se o jednostranný tok informací s výjimkou závěrečné části, která je věnována otázkách a odpovědím. Úspěšnost přednášky závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat látku pomocí vizuálních pomůcek.
- b) *Případové studie* – patří mezi velmi oblíbené metody vzdělávání používané v kurzech pro manažery a vedoucí pracovníky. Případová studie je smyšlený popis nějaké události, organizačního problému, kdy vzdělávané osoby analyzují danou oblast, zjišťují příčiny problému a navrhnou řešení. Případové studie slouží k rozvíjení manažerských schopností nejlépe prostřednictvím zkoumáním skutečných událostí a diskuzí. Pro lektory je tato metoda velmi náročná, z toho důvodu, aby ve správném okamžiku definovali momenty pro učení, které vyplynou z daného případu, aby zajistili, že se tyto momenty objevily.
- c) *Hraní rolí* – jak z názvu vyplývá, účastníci předvádějí nějakou situaci a hrají určité role. Situace je předem připravena a účastníci dostanou stručný popis s vysvětlením a hrubým náčrtem svých rolí, pomocí nichž se učí zvládat danou situaci, vystupují proti sobě tváří tvář, rozvíjí se jejich interaktivní dovednosti, poskytuje účastníkům pohled na to, jak se v určitých situacích chovají, co cítili. Účastníci získávají odbornou radu od školitele, konstruktivní kritiku.
- d) *e-learning (vzdělávání pomocí počítače nebo-li elektronické vzdělávání)* – je často vnímán jako nový směr vzdělávání v podnicích. Počítače nám umožňují učit se pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují nám obrovské množství informací, nabízejí nám různé testy a cvičení, které jsou průběžně hodnoceny. Podle M. Armstronga se jedná o záležitost učení založené na technologii. M. Armstrong rozlišuje tři různé typy e-learningu:
- samostatný e-learning - je situace, kdy vzdělávaná osoba používá příslušnou technologii, ale není napojena na instruktory nebo vzdělavatele
 - živý e-learning – je vzdělávání, při němž vzdělávaný používá příslušné technologie za účasti instruktora či vzdělavatele, přestože jsou na různých místech
 - kolektivní e-learning - podporuje vzdělávání mezi učícími se lidmi prostřednictvím diskusních fór, chatu či počítačových bulletinů. [1]

Cílem plánování je vytvořit logickou a promyšlenou strategii, obsahující plány na vytváření a udržování pozitivní a vhodné atmosféry pro vzdělávání a doplňkových aktivit, jež se vzájemně doplňují. U každé vzdělávací akce by měly být jasné určeny cíle, metody, časový rozvrh, provázanost s jinými vzdělávacími akcemi, a kdo je zodpovědný za přípravu a realizaci. Nemělo by se zapomínat ani na argumenty svědčící ve prospěch akce na jedné straně a vyčíslení nákladů a přínosu na straně druhé. [2]

2.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze následuje samotná realizace konkrétních vzdělávacích akcí. Dá se říct, že samotná fáze realizace začala dávno ještě před tím, než vstoupil lektor do učebny. F. Hroník vysvětluje realizaci vzdělávání na analogii divadla, kterou si dovolím ve své práci citovat, protože je velice výstižná. „ Režisér má představu o všech výrazových prostředcích, o hercích, ale i o publiku, které chce oslovit. Teď je však třeba začít s realizací. Než bude završena premiérou a dalšími reprízami, je potřeba připravit scénu, herce pomocí zkoušek, naučit se používat různé rekvizity, některé nově zařadit, některé vyřadit. Dochází k doladění scénáře a všech původních představ. Realizace tedy není jen premiéra či repríza.“ [4, str. 161]

Ve fázi realizace již máme program vzdělávací akce připraven včetně rozpočtu. Podle Hroníka má realizace tři fáze:

- příprava
- vlastní realizace
- transfer.

Aby vzdělávací akce mohla být realizována, je nutné zajistit organizačně celou akci, připravit lektora a zaměstnance, učební materiály a pomůcky.

2.3.1 Lektor

Na přípravu lektora pohlíží F. Hroník [4] ze dvou hledisek, tj. z hlediska profesní přípravy a z hlediska přípravy na konkrétní akci. V současnosti se mění role lektora-trenéra na roli lektora-kouče. Ať už se jedná o standardizovaný kurz či zakázkové řešení, lektor se musí připravit na kurz, přehrát si stěžejní pasáže či simulovat průběh. Dojde-li k nenadálým událostem (technická porucha, logistická chyba, nevyvážená skladba

účastníků, přítomnost rušiče, pasivní účastníci atd.) má v záloze připraveno alternativní řešení.

Autoři různých publikací zabývajících se vzděláváním v podnicích se shodují v tom, že přikládají velký význam lektorům, protože z velké části závisí úspěch vzdělávací akce na lektorových schopnostech, tj. lektor má prezentovat správným způsobem požadované téma účastníkům.

F. Hroník [4] rozděluje lektory na zaměřené na obsah nebo na proces.

Lektor zaměřený na obsah

- je schopen odpovídat na konkrétní a věcné otázky,
- nepracuje aktivně se skupinovou dynamikou
- je vhodný při tématech, kde jsou jednoznačné odpovědi, jak co dělat
- vhodní pro aktivity – produktové školení, kurzy typu finančního řízení, řízení projektu.

Lektor zaměřený na proces

- nesdíluje odpovědi, naopak klade otázky a účastníci musejí odpovídat
- sumarizuje odpovědi druhých,
- zdůrazňuje, že na danou věc či problém pohlíží podobně,
- je schopen velmi citlivě reagovat na to, co se děje a současně reflektovat na vzniklou situaci
- mezi základní dovednosti patří reflektování, koučování, poskytování zpětné vazby.

Praxe ukazuje, že jsou stále více vyhledávání lektori zaměřeni na obsah i proces, jelikož jsou schopni hrát roli experta i kouče současně. Tito lektori se velice dobře vyznají v podnikatelském prostředí, mají výborné psychologické znalosti. Většinou mají zkušenosti s působením v komerční organizaci, protože v ní působili jako manažeři či obchodníci, mají lektorské dovednosti a jsou velmi citliví k dění ve skupině. Dokážou navodit pracovní atmosféru a sami přispívat k výsledkům skupiny. Svou činnost zaměřují k tomu, aby účastníci odjížděli s návody a s řešeními použitelnými na pracovišti.

Lektoři většinou využívají při vzdělávání jako podporu powerpointové prezentace. Jen stěží si lze představit vzdělávací akci bez učebních materiálů a pomůcek. Před zahájením se lektor seznámí s prostředím, ve kterém se bude kurz odehrávat a eventuálně nechá připravit školící místnost. [4]

2.3.2 Účastníci kurzu

Doted' jsme věnovali pozornost lektorům, ale je nezbytné připravit i účastníky vzdělávací akce. Účastníci vzdělávací akce by měli mít možnost seznámit s cíli, záměrem a obsahem vzdělávací akce. Nesmíme zapomenout na to, že cíle musí být měřitelné, konkrétní, dosažitelné a časově vymezené, aby nám posloužily v konečné fázi jako měřítko úspěšnosti.

Jak to uděláme? Před zahájením kurzu obdrží účastníci mailem či fyzicky pozvánku, ze které se dozví – datum, čas a místo konání, obsah výcviku, cíl výcviku, jméno lektora, typ oblečení, kontaktní osobu, informace související s učebními materiály. Ve větších organizacích mají k dispozici výukové materiály před zahájením vzdělávací aktivity na firemních intranetových stránkách. Jedná-li se o kurz organizovaný mimo pracoviště, tj. ve velké vzdálenosti od bydliště nebo v případě několikadenního výcviku jsou zajištěny informace související s ubytováním. [10]

2.3.3 Vlastní realizace

Vlastní realizace začíná příjezdem lektora na místo kurzu. Hned v úvodní části vzdělávací aktivity by se měl lektor představit, přestože již účastníci dostali informaci o školiteli. Pokračuje tím, že seznámí účastníky s programem a cíly kurzu. Úvodním proslovem by měl vzbudit u účastníků vzdělávacího programu respekt, úctu a získat si jejich pozornost. Účastníci vzdělávací akce dostanou příležitost vyjádřit se k obsahu, co od kurzu očekávají, případně lektor doplní program o požadovaná témata s ohledem na časový harmonogram. Lektor odsouhlasí s účastníky obsah programu nebo jeho úpravu. Program se stává závazný pro všechny. V závěrečné fázi dojde k důkladnému zopakování toho, co bylo probíráno, zda školení splnilo očekávání. Lektor je během vzdělávací aktivity citlivý na atmosféru a vnímá informace od účastníků. Zodpovídá za vytvoření aktivního prostředí a za efektivní práci během kurzu. Nezapomíná na povzbuzování účastníků a je schopen uplatnit individuální přístup, uskutečňuje zásadu, že každý může být vítěz. [10]

Již při plánování vzdělávání jsou stanoveny aktivity, které budou pokračovat po ukončení kurzu. Během výcviku vznikají nová zjištění, poznatky, které musíme podchytit a zapsat.

Na závěr vzdělávací aktivity účastníci vyplňují hodnoticí formulář kurzu, ve kterém se vyjadřují nejen k lektorovým schopnostem a dovednostem, ale i k programu, zda byly splněny cíle a jejich očekávání, dostávají prostor k prezentování vlastních názorů a myšlenek.

Šetřeními v podnicích bylo prokázáno, že pokud účastníci vzdělávací akce získané znalosti a dovednosti neuplatní v nejbližším týdnu, 80% absolventů se již o to později nepokusí. Po skončení vzdělávací akce můžeme podpořit transfer znalostí několika způsoby.

- Vypracují domácí úkol.
- Prezentují svým kolegům danou problematiku.
- Prezentuje praktické problémy a dělí se ostatními o nápady při řešení problému .
- Provádí sérii krátkých školení.
- Na základě vlastní inspirace vytvoří kurz, který reaguje na specifické podmínky.
- Vypracovává projekt
- Zhodnotí přínos kurzu.

„Pro motivaci a spokojenost účastníků je důležité, aby odcházeli ze vzdělávací akce s pocitem, že nezůstaly žádné nezodpovězené otázky, neprobraná témata, že aktivita byla řádně zakončena a nově získané vědomosti a dovednosti jsou skutečně uplatnitelné.“ [10]

3 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je poslední fází vzdělávacího procesu. Zpětná vazba je stejně důležitá jako fáze identifikace, plánování nebo realizace. Díky vyhodnocování bychom měli být schopni posoudit účinnost vzdělávání v podniku při dosahování výsledků, které byly určeny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce. Hodnocení nám umožňuje získat informace o tom, kde je zapotřebí zlepšení či změny, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. [1]

Než začneme vyhodnocování skutečně realizovat, je vhodné si položit řadu otázek – negativa a pozitiva vyhodnocování, jaká jsou, na co je třeba si dávat pozor, jaké jsou náklady na vyhodnocování, kdy vyhodnocování realizovat, jaké jsou subjekty tohoto

procesu, jaká kritéria byla stanovena pro vyhodnocení a jaké modely vyhodnocování je vhodné použít.

Dokázat, že právě vzdělávací aktivita zvedla výkonnost oddělení o 10%, je velmi obtížné. Máme-li k dispozici listinu výsledků a budeme to srovnávat s nějakým srovnatelným obdobím, můžeme jen stěží tvrdit, že na výsledky nemělo vliv něco dalšího. Další problém spočívá v tom, že vzdělávání se projevuje s velkým zpožděním, a tím pádem nejsme schopni oddělit podíl všech možných vlivů. Nicméně pro nás bude postačující, jestliže víme, že výkonnost podniku roste i po odečtení známých vlivů. [4]

3.1 Modely vyhodnocování vzdělávání

Modely sloužící k vyhodnocování vzdělávání jsou tvořeny soustavou následných kroků či stupňů. U jednotlivých stupňů jsou použity konkrétní metody nebo kombinace metod. V literatuře nalezneme popisy různých modelů vyhodnocení, avšak konkrétní metody nejsou dostatečně rozpracované a navíc jsou málo přístupné. V této části se budu věnovat identifikaci a návrhu různých metod, přístupů použitelných k vyhodnocování vzdělávání.

Podle Hroníka [4. Str. 178] „metody měření můžeme systematizovat podle různých hledisek. Nejčastěji můžeme dělit metody podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až po určitém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení (samotný účastník nebo někdo zvenčí). Jiné hledisko se uplatní podle formy záznamu. Hodnocení můžeme mít ve formě „tužka-papír“ nebo v elektronické podobě.“

Při vyhodnocování vzdělávacích akcí můžeme použít níže uvedený postup:

- a) Určení kritérií – jsou zaměřena na to, co chceme z vyhodnocení zjistit. Již byla vytvořena při návrhu vzdělávání.
- b) Výběr vhodného modelu – vychází z toho, o jaký typ vzdělávací akce jde, co je jejím cílem, jaká je délka trvání a rozsah těchto aktivit, jaké vědomosti a předcházející zkušenosti s aplikací modelů mají lektori.
- c) Výběr a aplikace konkrétních metod pro jednotlivé úrovně použitého modelu, které jsou ovlivněny předcházejícími faktory. [10]

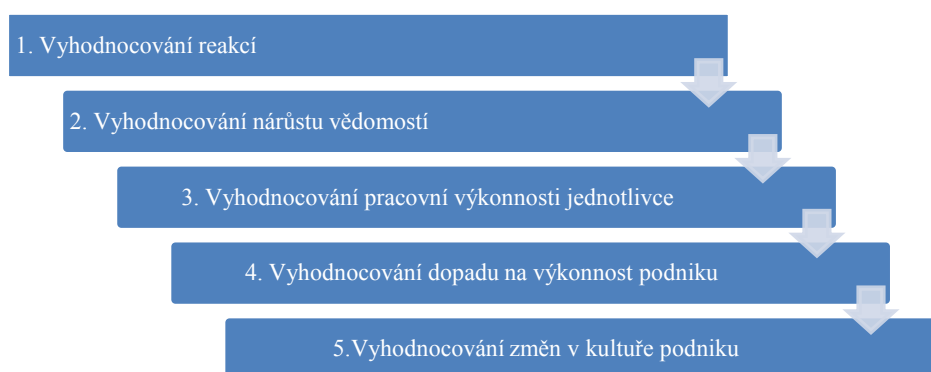
K vyhodnocování vzdělávání je doporučováno použít i několik modelů najednou. Vyhodnocování může začít na kterékoli úrovni.

3.2 Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování

Vzdělávání vyvolává reakce vedoucí k učení a ke změně pracovních výkonů, což vede k požadovaným změnám při dosahování cílů, stejně jako ke změnám v chování lidí v podniku i navenek. Pětiúrovňový aplikační model poukazuje na možnost vyhodnocování vlivů vzdělávání na sdílenou podnikovou kulturu, případně její změny. Jakýkoli model vyhodnocování je použitelný jedinečně za použití konkrétních metod nebo technik.

To kolik úrovní bude při vyhodnocování použito, záleží na dohodě lektorů a manažerů při zohlednění takových determinant, jako jsou délka trvání kurzu, počet účastníků všech aktivit v rámci tohoto kurzu, vypovídací schopnosti a obsažnosti požadovaných informací, náklady spojené s vyhodnocováním, časová náročnost, předcházející zkušenosti s realizací jakéhokoli typu vyhodnocování. [10]

Obrázek 3-1 Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování



Pramen: KUCHARČÍKOVÁ, A.; VODÁK, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Přel. E. Krtičková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.212 s.

3.2.1 Vyhodnocování reakcí

Použijeme-li model úrovně reakcí, zjišťujeme informace o postojích účastníků k učení, neřešíme, co se skutečně naučili, ale co si myslí o užitečnosti vzdělávací aktivity, o jednotlivých blocích výuky a lektorovi, co by zařadili nejdříve nebo co by vypustili. Je-li zpětná vazba účastníků pozitivní, je větší pravděpodobnost, že nabyté znalosti a dovednosti uvedou do praxe. Výsledky vyhodnocení poskytují informace o přínosech jednotlivým

účastníkům, ale i doplňkové informace pro vedení podniku o úrovni vedení vzdělávací aktivity lektorem.

K vyhodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí je možné využít tyto metody:

Přehodnocení aktivity – lektori pomocí vhodně položených otázek zjišťují, co jim uskutečněná vzdělávací akce dala pro osobní rozvoj, jak se dají některé ze zmíněných principů uplatnit pro osobní rozvoj a jaký vliv to bude mít na rozvoj celého podniku. Je vhodnější ji použít pro menší skupiny.

Dotazník – jejich nevýhodou je časová náročnost a anonymita. Je získáno málo informací o pocitové stránce prožívání aktivit, avšak je-li vyplňován pravidelně po každé vzdělávací činnosti, může být dotazník zrcadlem jeho růstu.

Akční plán – návrh a následné vyhodnocení akčního plánu znamená pro účastníky závazek k tomu, co využijí v praxi, jak zužitkují získané vědomosti a dovednosti. Na závěr je poskytován absolventům kurzu čas k zamyšlení a přípravě akčního plánu, s nimiž odejdou domů. V podstatě se jedná o tvrzení, že účast na vzdělávání nebyla zcela zbytečná a získané poznatky budou účastníci provozovat v praxi. Vzdělávací program musí reagovat i na rozvoj zaměstnanců. Nejlepší je, když se vedoucí pracovník podílí na přípravě cílů zaměstnance před daným programem a zúčastní se i vyhodnocování dopadu a kontroly akčních plánů.

Vyhodnocování učení je vhodné používat, je-li vzdělávací akce rozvržena na několik dní. Na závěr dne lektor provede rekapitulaci celodenních aktivit a vyzývá skupinu či jednotlivce, aby se vyjádřili, k tomu, která z aktivit je zaujala a proč. Další den začíná lektor shrnutím z předcházejícího dne, kdy účastníci mohou reflektovat na dění z předchozího dne prostřednictvím diskuze, graficky za pomoci obrázku vyjádřit své pocity.

Při vyhodnocování existuje riziko, že účastníci vzdělávání budou odpovídat podle toho, co si myslí, že by lektor chtěl slyšet, místo toho aby popsali negativní zkušenost. Když účastníci nejsou spojeni se svým výkonem, případně výsledkem své práce, zanechává to v nich dojem, že by měli rozvíjet své znalosti a dovednosti, což může mít také vliv na vzdělávací přínos. Je třeba zdůraznit význam zpětné vazby a vyjádření se k průběhu a přínosům vzdělávání, která se musí dostat ke všem účastníkům bez ohledu na vzájemné sympatie, věk, pohlaví, délku působení či funkčního postavení. [10]

3.2.2 Úroveň nárůstu vědomostí

Na této úrovni měříme úspěšnost procesu učení a přenosu znalostí a dovedností účastníků. Zjišťujeme, čemu se účastníci naučili, jaké získali nové poznatky nebo dovednosti, případně k jakým změnám v jejich postojích u nich došlo. Pokud je to možné, účastníci by měli vyplnit testy před a po vzdělávací aktivitě. Neměříme, zda účastníkům získané vědomosti pomohli zvýšit výkonnost.

Vhodnými nástroji mohou být:

- Dotazníky
- Strukturované rozhovory
- Praktické nebo sebehodnotící písemné testy před a po zahájení zaznamenány

Vyhodnocování na této úrovni je přínosné, byla-li zaznamenána výchozí úroveň aktuálních vědomostí a dovedností. Výhodou je fakt, že na této úrovni jsem schopni vytvořit užitečné ukazatele k porovnání učebních metod. Prostřednictvím dotazníků před a po vzdělávání ukazuje změny postojů a perspektivy, které mohou být užitečné při hodnocení učebních aktivit zaměřených na přínosy dané změnou postojů.

Stává se, že zaměstnanci hodnotí svou výkonnost před vzděláváním jako přijatelnou. Vlastní zkušenost jim pak ukáže, že jejich hodnocení bylo velmi subjektivní a zjistí, že nebyli tak kompetentní, jak si původně mysleli. Aby vyhodnocování nárůstů vědomostí bylo užitečné, musí být hodnotící systém jasný a co nejjednodušší. Důkladné testování procesu by mělo obsahovat kontrolování validity testů a otázek. [4]

3.2.3 Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce

Prostřednictvím modelu úrovně chování zjistíme, dopady procesu vzdělávání na výkonnost jednotlivce, do jaké míry se změnilo chování účastníků po návratu na pracoviště. Pokládáme si otázku, nakolik školení zaměstnanci uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Opět se doporučuje, aby hodnocení probíhalo před a po absolvování kurzu. Nezapomeneme dát školeným pracovníkům určitý čas na zautomatizování v praxi. Tímto způsobem posuzujeme, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování a aplikace znalostí.

Metody použitelné k měření dopadů učení na výkonnost:

- Strukturované rozhovory s účastníky a jejich manažery
- Dotazníky pro manažery i účastníky
- Odhady přínosů vzdělávací akce
- 180, 360 a 540 stupňová zpětná vazba
- Získání kvalifikace,
- Posouzení manažerské výkonnosti

Na této úrovni podnik hodnotí dopady vzdělávacích a rozvojových akcí na znalosti, dovednosti a postoje a jejich vliv na výkonnost účastníků. [10]

Strukturovaný rozhovor

Formou připravených otázek získáme detailní kvalitativní informace přímo na pracovním místě. Výhodou je, že poskytuje přímou zpětnou vazbu z pracoviště a připomíná účastníkovi i manažerovi potřebu vztahovat nabyté vědomosti k pracovišti. Manažerovi ukáže hodnoty získané učební aktivitou a pomůže mu soustředit pozornost na dosahování vzdělávacích cílů.

Během strukturovaného rozhovoru je třeba si dávat pozor, aby nedošlo k navádění na očekávané odpovědi. V případě, že rozhovory vede více lidí, měli by všichni dodržovat stále stejný sled otázek. Při aplikaci tohoto nástroje je zapotřebí identifikovat ty, kteří v dotazníku kladně odpověděli na učební aktivity a pomocí otázek zjistit, jak se chovají v práci. Zvážit zda se pohovoru zúčastní i nadřízení pracovníci. Rozhovor se všemi účastníky poskytuje nejlepší obraz o přínosu vzdělávání. Na této úrovni vyhodnocování je vhodné vést rozhovory 4 - 6 měsíců po realizaci vzdělávací akce.

Odhad přínosů

Při této metodě si účastníci i manažeři kladou otázky, zda došlo ke zlepšení v jejich výkonnosti a jakou část tohoto zlepšení přikládají vzdělávacímu programu. Získáme zpětnou vazbu od těch, kdo byli zahrnuti do implementace výsledků učební aktivity na pracovišti. Toto hodnocení je subjektivní a s velkou pravděpodobností se bude měnit v souvislosti s tím, že někteří se učí během vzdělávací aktivity více jiní méně. Odhad

přínosů doporučujeme kombinovat se strukturovaným rozhovorem nebo dotazníkem. Čím větší počet lidí přispěje svým odhadem, zvýší se pravdivost údajů, což dále souvisí s faktem, že extrémní hodnoty budou mít menší vliv na celkové výsledky. [10]

Zpětná vazba

Cílem je správně ohodnotit chování účastníka ve srovnání s pozorovatelnými kritérii. Dotazník je možné poslat zaměstnancům, vedoucím a podřízeným (360° stupňová zpětná vazba), spolupracovníkům a podřízeným (180° stupňová zpětná vazba), spolupracovníkům, podřízeným, vedoucím a ostatním kontaktním osobám (540° stupňová zpětná vazba).

Jedná se o podrobnou metodu, která se pokouší vyhodnocovat dopady vzdělávacích akcí zaměřených na zlepšování obtížně měřitelných dovedností, jako jsou vůdcovství, komunikace a služby zákazníkům. Podřízeným umožňuje vstupovat do hodnocení manažerských dovedností. Je-li zpětná vazba anonymní, většinou je výsledek objektivnější. Tuto metodu je vhodné používat před a po aktivitě a současně k zmapování učebních výsledků s odstupem času.

Získání kvalifikace

Je důkazem o dosažení znalostí a dovedností, avšak ne každá se vztahuje přímo k aktuální práci jednotlivce a není zárukou, že člověk zaručeně bude umět aplikovat získané znalosti v práci. Získané znalosti je vhodné kvalifikovat na bázi stanovených kompetencí pro dané pracovní místo, kdy zaměstnanec je schopen transformovat vědomosti a dovednosti ve své práci.

Posouzení manažerské výkonnosti

Zavádí-li podnik systém řízení na bázi výkonnosti, pak tento systém často přímo nabízí údaje k hodnocení dopadů vzdělávání. Údaje již tedy existují a nemusí se sbírat zvlášť. Při posuzování změny výkonnosti zvažujeme, které jiné faktory mohly ovlivnit výkonnost. Vyhodnocování posuzováním manažerské výkonnosti je efektivní, když podnik cílevědomě řídí učební aktivity směrem ke zvyšování výkonnosti jednotlivce i vedoucího. [10]

3.2.4 Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku

Model se zabývá hodnocením dopadu vzdělávacích akcí na výkonnost podniku, zda v pojetí podniku jde o nákladově přijatelnou aktivitu. Jedná se o zjišťování zlepšení

výstupů, jako je například prodej, kvalita, plnění úkolů. Nesledujeme změnu chování, ale co přinesla tato změna týmu, oddělení a podniku.

Na této úrovni lze použít metody níže uvedené metody:

- Strukturované rozhovory managementem
- Analýza trendů
- Analýza dopadů
- Modely systémů řízení
- Procesy management kvality

Strukturovaný rozhovor s managementem

Jedná se o podobný nástroj jako je rozhovor s účastníky a manažery, ale zaměřuje se na úroveň managementu. Otázky jsou zaměřené na širší obraz a dopad na podnik, než na výkonnost jednotlivců. Managementu je třeba klást otázky zaměřené na podnikání. Management nezajímá, zda lidé mají lepší dovednosti, ale zda jejich výkonnost přidává hodnotu k celkové výkonnosti podniku.

Analýza trendů

Zahrnuje studium aktuálních trendů ve výkonnosti podniku, jejich promítnutí do budoucna a následné hodnocení dopadů učení na tyto trendy. Při použití této metody jsou testovány údaje vztahující se k minulé a současné výkonnosti v oblasti, na kterou se soustřeďuje učení. Zjištěné rozdíly jsou rozdíly mezi aktuálním stavem a pokračování předcházejících trendů. Výsledek nepředstavuje rozdíl mezi trendem na počátku učebního programu a výkonností po jeho skončení.

Modely systémů řízení

Klíčovým bodem je potřeba ukázat spojení mezi úsilím podniku a požadovanými podnikovými cíli. Je-li tento řetězec v některém bodě přerušen, znamená to, že propojení mezi jeho prvky nefunguje, tj. mezi učebními vstupy a jeho příspěvkem k tvorbě výstupů, nejedná se tedy o návratnost investice.

Procesy komplexního managementu kvality

Model je používán jako kritérium k vyhodnocování úspěšnosti při dosahování kvality řízení a plnění cílů. Kritéria jsou jasně propojena s výslednou podnikovou úspěšností. Využívá existující proces a informace se změřením na zlepšování výkonnosti, jež je využitelný i k učebním cílům.

3.2.5 Vyhodnocení změn v kultuře podniku

Činnosti v oblasti vzdělávání mají významný dopad na kulturu podniku. Vzdělávání přispívá k posílení kultury tím, že umožňuje průběžné zdůrazňování požadovaných hodnot, orientace na zákazníka, vedení, hodnocení a motivace zaměstnanců či zvládání krizových situací. Vzdělávání hraje důležitou úlohu jako nástroj organizačního rozvoje podniku, kdy se management učí, jak působit na jednotlivce a celý podnik. Při tomto modelu využíváme metodu „*Hodnotové orientace*“ (ukazuje, jak učení přidává podnikům hodnotu, přičemž tato hodnota není vyjádřena v penězích).

3.3 Výsledky průzkumu o používání vyhodnocování metod

Armstrong [1] publikoval výsledky výzkumu prováděné Twitchellem a kol. v roce 2000, aby poukázal, že mnoho amerických firem používalo k vyhodnocování úrovně reakcí a úrovně hodnocení vědomostí, o vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce se pokoušelo méně než 50% dotazovaných podniků a o hodnocení výsledků se pokoušelo jen malé procento organizací.

Tabulka 3 – 2 Používané metody vyhodnocování vzdělávání

POUŽÍVÁNÍ METOD VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	
Aktiviva	Počet podniků používající tuto metodu "pravidelně" nebo "někdy"
Dotazník vyplňovaný bezprostředně pro kurzu	74
Monitorování výsledků hodnocení pracovníků	50
Pozorování účastníků vzdělávání při práci	49
Rozhovory s účastníky vzdělávání	48
Dotazníky vyplňované s časovým odstupem po ukončení vzdělávání	41
Monitorování výsledků testů a zkoušek	35
Šetření mezi liniiovými manažery	34
Posuzování/vyhodnocování plánů činnosti účastníků	31
Šetření mezi zákazníky	28
Analýza údajů o výstupech/ kvalitě	25
Celkový počet šetřených podniků	79

Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek.. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 510 s.

4 Návratnost investic vložených do vzdělávání

Nejsložitějším krokem v hodnocení podnikového vzdělávání je měření vlivu na podnikové ukazatele. Z hlediska podniku se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita a ziskovost atd. V podnicích se většinou snaží vyčíslit náklady na vzdělávací akce a určit přínosy. Díky obtížnostem s měřením kvantifikovatelných výsledků se podniky přiklání k využívání údajů, jako jsou hodnoty pracovního prostředí, pocity, postoje a dovednosti. [2]

Řada autorů obhájí návratnost investic jako prostředek hodnocení celkového účinku vzdělávání na výkon podniku. Vypočítává se podle níže uvedeného vzorce:

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100$$

Celkové čisté výnosy lze vypočítat jen tehdy, když mají v podnicích vyčíslené celkové náklady, které odečtou od celkových výnosů. Pokud se celkové náklady rovnají celkovým výnosům, je výsledek nula. Vzdělávání je považováno za produktivní v tom okamžiku, jestliže celkové výnosy jsou vyšší než náklady, tj. vzdělávací akce je přínosná pro banku. [1]

Tento typ měření je vhodný pouze pro hodnocení celkového účinku vzdělávání. Kearns doporučuje při vyčíslování návratnosti investic použít pravidlo „vycucat si z palce“ v tom smyslu, že jakékoliv vzdělávání by mělo zlepšit výkon vzdělávajících se osob aspoň o 1%. [1]

4.1 Náklady na vzdělávání

Do nákladů na vzdělávání je třeba zahrnout i náklady související s vyhodnocením vzdělávání. Je vhodné počítat s těmito náklady:

- S náklady na účastníky a lektory, včetně pojištění, výhody poskytované zaměstnavatelem jako je cestovné, ubytování a stravné, pronájem prostor a potřebné techniky

- S náklady spojenými se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb
- S náklady na vývoj vzdělávacích aktivit
- S náklady na přípravu materiálu
- S náklady na lektora
- S alternativními náklady (obětovaných příležitostí)
- Neodvedený výkon (výdaje související s tím, že někdo jiný musí realizovat výkon za účastníka)
- Režijní a administrativní náklady

Je tedy jasné, že náklady jsou spojeny s konkrétními fázemi vzdělávacího procesu a dalšími aktivitami. Sledujeme-li náklady, získáme možnost odhalit, která fáze vzdělávání je nejdražší. Při zkoumání nákladů věnujeme pozornost faktorům, jež mohou ovlivnit výši nákladů. Faktory ovlivňující výši nákladů jsou – typ a organizační struktura vzdělávané instituce, počet účastníků vzdělávání, výše platu lektorů, počet účastníků připadajících na jednoho lektora apod. Všechny tyto výdaje ovlivňují nejen náklady, ale také jejich strukturu. [10]

4.2 Přínosy vzdělávání

Manažeři často sledují pouze náklady na účastníka, případně celkové náklady vzdělávacího programu a uvažují o způsobu jeho zkrácení s cílem snížit podnikové náklady. Vhodnější je omezit nepřínosné vzdělávací akce a posílat na vzdělávací akce správné zaměstnance. Místo toho, abychom posuzovali vzdělávání jen na základě vyčíslených nákladů, je vhodnější zvolit přístup, kterým budeme sledovat přínosy vzdělávání, které zahrnují:

- Lepší využití potenciálů zaměstnanců
- Lepší využití zařízení a systémů
- Zvýšení výkonu
- Snížení fluktuace
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zákazníků

Zvýšení výkonnosti je hlavním důvodem, proč vzdělávání v podniku realizovat. Vzdělávání je možné orientovat i na odstranění problémů existujících v oblasti výkonnosti či na umožnění realizace plánovaných změn. Čím pevnější je propojenost vzdělávání s výkonností podniku, tím více je vzdělávání účinnější.

Při posuzování přínosu vzdělávání zkoumáme následující změny uváděných ukazatelů:

- Zvýšení rentability, produktivity, výstupu
- Pokles nákladů, fluktuace,
- Zlepšení pracovní morálky
- Pokles počtu stížností zákazníků
- Zkrácení času na zavádění nových technologií a procesů
- Redukování počtu chyb, redukce počtu hodin oprav
- Nové produkty a noví zákazníci
- Snížení počtu přesčasů a času prostojů

Hodnocení je tedy poslední fází a mělo by nám poskytnout základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska nákladů. Cílem hodnocení je určit, jak vzdělávání významně přispělo ke zvýšení výkonu v podniku oproti jeho předchozí úrovni. Toto zkoumání musí být založeno na výpočtech či porovnáních před a po vzdělávacích akcích, musíme určit, v jaké míře byly dosaženy základní cíle v oblastech, jako jsou např. přírůstek prodeje nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Hodnocení výsledků je určitě snadnější, když se dá kvantifikovat, ale zase nesmíme zapomenout, že je velmi složité prokázat míru přínosů ke zlepšení výsledku a oddělit ho jiných činitelů. [1]

Vliv vzdělávání na pracovní morálku či flexibilitu je také velmi obtížně vyčíslitelné. Některé vlivy tedy musíme odhadovat, jiné je možno kvantifikovat zprostředkovaně, nepřímou či prostřednictvím jiných sledovaných kategorií. Například zákaznickou spokojenost posuzujeme podle počtu nových zákazníků či poklesu stížností. Problém však spočívá v převodu na peněžní jednotky.

V zahraničí se stále více ustupuje od testů či jiných spíše formálních metod hodnocení a převahu získávají hodnocení neformální, zaměřená na informace pocházející přímo od účastníků nebo od nadřízených pracovníků.

Úvahy o vyhodnocování přínosů vzdělávacích aktivit nejsou vůbec jednoduché. Podle Vodáka a Kucharčíkové [10] musí v podnicích věnovat čas i úsilí publicitě dosažených výsledků nejen na úrovni managementu, ale v rámci celého podniku. Zveřejňování výsledků vzdělávání pomáhá ke zvyšování významu vzdělávání v očích managementu i řadových zaměstnanců. Informace o neúspěšných vzdělávacích projektech zveřejňujeme také, jelikož připouštíme, že vzdělávání nepřineslo očekávaný výsledek. Tímto způsobem podporujeme zároveň věrohodnost procesu vyhodnocování u projektů, které byly vyhodnoceny úspěšně. Je třeba zaměstnancům otevřeně říci o nedostatečné úspěšnosti, využít otevřenosti k jejich příštímu zainteresování, vtáhnout je do zjišťování příčin nedostatečné úspěšnosti projektu.

V této teoretické části jsem se snažila shromáždit poznatky z odborné literatury související s podnikovým vzděláváním zaměstnanců a využít je při analýze systému vzdělávání v bance. Vzděláváním se sice snažíme zvýšit výkonnost podniku, ale je důležité si uvědomit, že vzdělávání přispívá ke zlepšení kultury, zvládnutí náročných změn a podporuje úspěšnou realizaci strategie podniku. Navíc vytvořením kvalitních vzdělávacích procesů přispějeme k rozvoji jednotlivců, kolektivů, organizačních jednotek i celého podniku.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Charakteristika banky a systém vzdělávání

5.1 Profil společnosti

Šetření jsem prováděla v nejmenované bance působící na trhu v České republice. V bance sice souhlasili s realizací šetření, nicméně management nesouhlasil se zveřejněním názvu banky a citlivých dat. Banka je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti drobného, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti finanční skupiny banky nabízejí další specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební

spoření, factoring, spotřebitelské úvěry a pojištění, dostupné prostřednictvím široké sítě poboček, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě.

V roce 2009 dosáhl průměrný počet zaměstnanců v bance čísla 8 804:

- Z toho je 70% žen,
- každý měsíc spojuje svou kariéru s bankou téměř stovka nových zaměstnanců, zároveň zde pracují zaměstnanci, jejichž délka trvání zaměstnání činí přes třicet let,
- zaměstnává jak čerstvé absolventy, tak zaměstnance s dlouholetou praxí a zajímavou zkušeností,
- jelikož se jedná o společnost s mezinárodní účastí, působí na globálních trzích, proto v bance pracují zaměstnanci z různých zemí

Banka je součástí nejmenované finanční skupiny, která je jednou z největších finančních skupin v Eurozóně.

5.2 Strategie banky

Je univerzální bankou založenou na vícekanálovém obchodním modelu, jejímž cílem je rozvíjet dlouhodobé a výhodné vztahy se svými klienty a poskytovat komplexní nabídku finančních produktů a služeb. Vedení usiluje o to, aby banka i nadále zůstala žádoucím zaměstnavatelem.

Strategie Skupiny v oblasti drobného bankovníctví je zaměřena na další růst pomocí křížového prodeje produktů v rámci již existující klientské základny banky a dceřiných společností, a na využití výrazného střednědobého potenciálu růstu v některých produktových segmentech (například úvěry, alternativní investiční produkty).

Strategie bere v úvahu, že obchodní podmínky v příštích čtvrtletích budou velmi náročné vzhledem k současné situaci na trhu. V blízké budoucnosti se očekává nárůst nákladů rizika, a jejich obezřetné řízení zůstává jedním z klíčových úkolů.

5.3 Společenská odpovědnost banky

Banka považuje společenskou odpovědnost za jeden z klíčových faktorů dlouhodobého úspěchu. Banka se plně hlásí ke svým závazkům, které na ni klade její postavení velké a

významné společnosti, včetně odhodlání budovat dlouhodobé vztahy se svými partnery. Principy společenské odpovědnosti jsou nedílnou součástí strategie Banky, stejně jako transparentnost ve vztazích se všemi obchodními partnery. Nezbytnou podmínkou společenské odpovědnosti je také důsledná vnitřní kontrola, zodpovědné řízení rizika i naplňování všech příslušných regulatorních požadavků.

5.4 Strategie řízení lidských zdrojů, mobilita

Strategie banky v oblasti lidských zdrojů je nastavena s dlouhodobou perspektivou. Cílem Banky je umožnit profesní rozvoj všem svým zaměstnancům. Avšak některé kategorie zaměstnanců se nacházejí ve specifické situaci či životní fázi, a jsou tedy v určitém okamžiku rozvoje své kariéry znevýhodněny.

Banka stále hledá možnosti, jak skloubit zájem banky se zájmem zaměstnanců, jak sladit jejich profesní a osobní život. Jednou z možností jsou alternativní pracovní úvazky – pokud je to z provozních důvodů možné, Banka nabízí práci na částečný úvazek, pružnou pracovní dobu, práci z domova nebo sdílené pracovní místo a další formy. Za koncepci tohoto programu získala Banka v roce 2008 3. místo v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti 2008.

6 Analýza systému vzdělávání

Abych mohla provést analýzu stávajícího systému vzdělávání v bance, zda poskytuje svým zaměstnancům prostředí k dalšímu odbornému růstu a jsou schopni systém vzdělávání měnit na základě probíhajících změn v konkurenčním prostředí, musela jsem shromáždit informace související se vzděláváním v bance, kdo zodpovídá za vzdělávání, z čeho vycházejí při plánování vzdělávání, seznámit se s procesy souvisejícími se vzděláváním, jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o možnosti vzdělávání, jaký je názor zaměstnanců na firemní vzdělávání, jaké metody jsou využívány ke vzdělávání a jaké modely k vyhodnocování vzdělávání v bance používají.

6.1 Zdroje použité při výzkumu

Pro šetření dané problematiky jsem využila různé zdroje. Vycházela jsem z dotazníkového šetření, které mi mělo poskytnout informace o tom, jaký mají vztah zaměstnanci

k příložitostem se vzdělávat, jaký je názor zaměstnanců na vzdělávání, jak jsou s ním spokojeni a prokázat, zda banka poskytuje prostředí k odbornému růstu. Dalším důležitým zdrojem pro mě byly neformální rozhovory s projektovou manažerkou pro oblast vzdělávání a vedoucí Odboru vzdělání rozvoje, které mi poskytly informace související s obsahem vzdělávacích programů, zda v bance upřednostňují externí či interní lektory a proč, jak sestavují plán vzdělávání, kdo je zodpovědný za sestavení plánu, kdo rozhoduje o účasti zaměstnanců na vzdělávací akci a na celou řadu dalších otázek, které jsou uvedeny v této praktické části. V neposlední řadě mi pomohlo k dosažení cíle vytyčeného v úvodu i studium interních předpisů a dokumentů.

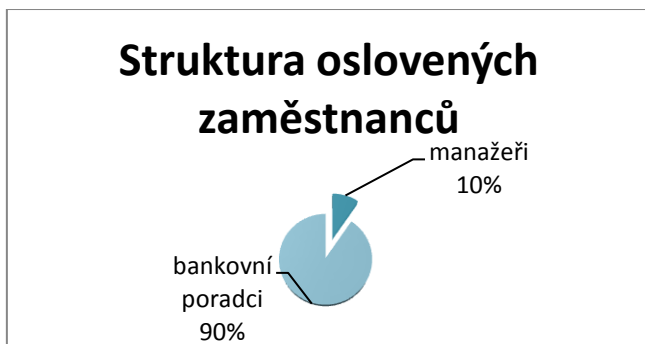
Preštože jsem vedla rozhovory s kompetentními osobami v oblasti vzdělávání, jednalo se o zaměstnance úzce se specializujícími a zodpovědnými za vzdělávání bance, mohlo by se stát, že se budou snažit představit systém vzdělávání v tom nejlepším. Proto v dotazníku viz. Příloha 1, který jsem rozeslala zaměstnancům banky v regionu Ostrava v zalepené obálce, jsem pokládala i otázky, které mi pomohli zjistit, zda zaměstnanci sdílí stejný názor s vedoucí Odboru vzdělávání a udělala si tak objektivní názor na systém vzdělávání v nejmenované bance. Nejdříve jsem uvažovala, že ho pošlu mailem, ale nakonec jsem se rozhodla zajistit respondentům anonymitu. Dotazník obsahoval uzavřené otázky, prostřednictvím kterých jsem se snažila o to, aby byl z hlediska rozsahu a srozumitelnosti přijatelný.

Hlavním důvodem, proč jsem použila tyto zdroje, bylo proniknout do hloubky zkoumaného problému a porozumět tomu, jak je vzdělávání v bance zabezpečováno po organizační i logistické stránce, zda fungují procesy identifikace, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání, jakou váhu přisuzují vzdělávání samotní zaměstnanci.

6.2 Zkoumaný vzorek

Celkem jsem oslovila 150 zaměstnanců, avšak vyplněných dotazníků jsem obdržela 126, což je 84% návratnost. Oslovené zaměstnance jsem vybrala náhodným výběrem, výzkumný vzorek zahrnoval 20 manažerů a 130 bankovních poradců, z toho odpovědělo 12 dotázaných manažerů a 114 bankovních poradců.

Graf 6-1 Struktura dotazovaných zaměstnanců



Zdroj: Vlastní práce

Z hlediska dosaženého vzdělání disponuje 62 zaměstnanců z osloveného vzorku vysokoškolským vzděláním, 14 vyšším odborným vzděláváním a 50 dotazovaných spadá do kategorie se středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou.

Graf 6-2 Struktura oslovených zaměstnanců dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní práce

Dotazník vyplnilo z celkového počtu zaměstnanců 112 žen a 14 mužů, z toho vyplývá, že v Bance je zaměstnno daleko více žen než mužů.

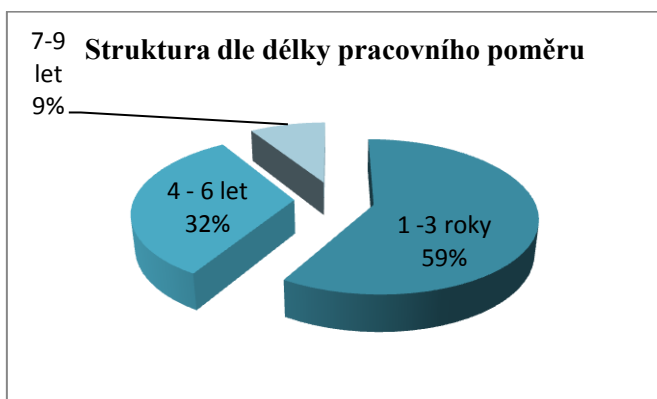
Graf 6-3 Struktura dle pohlaví



Zdroj: Vlastní výpočet

Dotazník také obsahoval otázku související s délkou pracovního poměru zaměstnanců v bance. Z celkového počtu oslovených pracuje v bance 1-3 roky 65 zaměstnanců, 4-6 let 36 zaměstnanců, 7-9 let 10 zaměstnanců a s praxí nad 10 let z vybraného vzorku je 15 zaměstnanců.

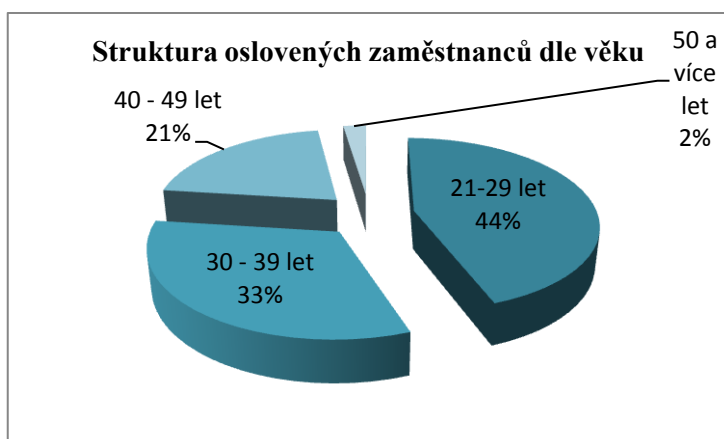
Graf 6-4 Struktura dle délky pracovního poměru



Zdroj: Vlastní práce

Jedna z otázek položených v dotazníku se týkala i věkové kategorie respondentů. Zkoumaný vzorek jsem rozdělila dle věku do těchto skupin. Zaměstnanci ve věku od 21 do 29 let tvoří největší skupinu, tj. 56 zaměstnanců. Od 30 do 39 let dotazovaných pracovníků je tvořeno 41 zaměstnanci. Věková kategorie od 40 do 50 let se skládala z 26 zaměstnanců a nad 50 let vyplnilo dotazník 3 zaměstnanců.

Graf 6-5 Struktura dle věkové kategori



Zdroj: Vlastní práce

Z těchto otázek vyplývá, že v peněžním ústavu pracuje více žen než mužů, dosažené vzdělání zaměstnanců je z 49 % vyšší, nejvíce zaměstnanců pracuje v bance 1 – 3 roky, což je ovlivněno tím, že bankovní poradce přicházejí dělat do banky mladí lidé po škole, získají praxi a pokud se jim nepodaří získat nové pracovní místo v rámci banky, odcházejí. Manažerské pozice jsou obsazovány lidmi s praxí, kteří se spadají do věkové kategorie od 30 do 49 let.

7 Systém vzdělávání

Prvním důležitým krokem k dosažení cíle této diplomové práce souvisejí s analýzou plánování a vyhodnocování vzdělávání, bylo pro mě důležité, položit si několik dílčích otázek. Jedná se o níže uvedené dílčí otázky, na základě kterých zhodnotím systém vzdělávání a vyvodím závěrečná opatření

- Jaký je současný systém vzdělávání?
- Které metody jsou v bance využívány ke vzdělávání zaměstnanců?
- Jaký je vztah zaměstnanců ke vzdělávání a jejich názor na příležitost k odbornému a kariérovému růstu?
- Jak vyhodnocují vzdělávání v bance?

Jaký je současný systém vzdělávání

Tyto informace jsem zjistila studiem interních dokumentů dostupných na firemních intranetových stránkách a rozhovorem s vedoucí Oddělení vzdělávání a rozvoje. Pro zodpovězení si musím položit další otázky:

- Jak je v Bance vzdělávání plánováno?
- Kdo je zodpovědný za vzdělávání v Bance?
- Jaké jsou oblasti vzdělávání a jaký má význam vzdělávání?
- Na jaké období je vzdělávání plánováno, je určeno pro všechny pracovní pozice nebo jen pro úzké skupiny zaměstnanců?

Plánování vzdělávání ve finanční instituci

Hlavní roli v identifikaci rozvojových potřeb zaměstnanců mají vedoucí zaměstnanci s personální pravomocí. Jejich návrhy jsou schvalovány výkonnými řediteli úseků nebo řediteli regionů, kteří úzce spolupracují s konzultanty lidských zdrojů. Dle definovaných a odsouhlasených vzdělávacích potřeb odbor Vzdělávání a rozvoje navrhuje vhodnou formu školení a následně zajišťuje realizaci a logistiku vzdělávacích akcí.

Definované potřeby musí být nezbytně nutné pro výkon dané pozice nebo v souladu s reálným kariérovým rozvojem zaměstnance. Interní formy rozvoje (rozvoj v rámci výkonu pracovní pozice, předávání interních expertních zkušeností, spolupráce s ostatními kolegy apod.) mají vždy prioritu před externím řešením. Vzdělávací akce musí mít přínos nejen pro samotné zaměstnance, ale především pro Banku.

Bankou jsou prioritně podporovány tyto vzdělávací akce

- Zákonné vzdělávací akce – jsou definované zákonem či interními předpisy a jsou nezbytně nutné pro výkon pracovní pozice
- Strategické skupinové vzdělávací akce
- Integrační vzdělávací programy určené pro nové zaměstnance
- Individuální rozvojové aktivity pro zaměstnance zařazené v programu Talent Management

Banka nepodporuje tyto vzdělávací akce

- Vzdělávací akce, které jsou sice pro zaměstnance přínosné, ale ne nezbytně nutné pro výkon pracovní pozice

- Mezinárodní konference (výjimky jsou možné pouze pro zaměstnance v programu Talent Management)
- Semináře s cílem navazování a rozvíjení profesních vztahů (networking)
- Vzdělávací akce realizované externím dodavatelem, které lze nahradit interním předáváním znalostí a zkušeností v rámci Banky
- Vzdělávací akce pro zaměstnance na seniorních pozicích zaměřené pouze na rozvoj základních znalostí a dovedností
- Odborné certifikace a zkoušky, které nejsou nezbytnou podmínkou k výkonu příslušné pracovní pozice v Bance.

Odpovědnost za vzdělávání

Pravidla podnikového vzdělávání jsou zpracovány ve vnitřních předpisech. Za plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávání v celé bance včetně realizace je odpovědný Odbor vzdělávání a rozvoje. Pravidla zajišťování vzdělávacích akcí v rámci banky jsou v souladu s vnitřními předpisy a se zákonem č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce.

Činnosti Odboru vzdělávání a rozvoje

- poskytuje poradenství vedoucím zaměstnancům s personální pravomocí a konzultantům lidských zdrojů při návrhu vhodné formy vzdělávacích akcí.
- Přípravuje schválené vzdělávací programy (koncepce, forma, výběr lektorů, výběr dodavatele apod.).
- Organizuje a zajišťuje logistiku vzdělávacích akcí. Ubytování během vzdělávací akce v ubytovacích zařízeních banky
- Ve spolupráci s odborem Sourcing odpovídá za vztahy s externími dodavateli, jejich výběr a monitorování kvality poskytovaných služeb.
- Definuje kritéria hodnocení vzdělávacích akcí. Dohlíží na jejich dodržování a sleduje kvalitu vzdělávacích akcí.
- Odpovídá za evidenci informací o vzdělávacích akcích
- Odpovídá za dodržení rozpočtu vzdělávání a za jeho průběžné monitorování.
- Sdílí informace o vzdělávacích akcích a dodavatelích v rámci skupiny banky a mateřské společnosti a podporuje vzájemnou spolupráci.

Oblasti a význam vzdělávání

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je klíčovou součástí dlouhodobé strategie banky. Mezi hlavní úkoly patří posílení kompetencí zaměstnanců a rozvíjení jejich znalostí a

dovedností v souladu s principy mateřské společnosti. Vzdělávací programy se v průběhu let měnily, aby maximálně odpovídaly aktuálním potřebám banky.

Mezi hlavní cíle v roce 2008 patřilo nejen prohlubování a rozšiřování schopností a kvalifikace zaměstnanců, ale též úpravy tréninků, které se projevíly přechodem na skupinové vzdělávání, využíváním programů „na míru ušitých“ potřebám Banky a větším zapojením interních trenérů především pro školicí pobočky.

V roce 2009 banka nadále podporovala své zaměstnance v jejich rozvoji, odborném a kariérovém růstu. Zároveň došlo k výrazně úspornějšímu vynakládání vynaložených prostředků s cílem udržení vysoké kvality služeb. Vzdělávací potřeby byly nově identifikovány manažery a odsouhlasovány výkonnými řediteli jednotlivých úseků banky ve spolupráci s konzultanty lidských zdrojů tak, aby byly jednoznačně spojeny s nezbytně nutnými požadavky pro výkon dané pozice nebo se skutečným kariérovým rozvojem zaměstnance. S větší intenzitou se zaměřovali v bance na hledání interních řešení rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců (např. rozvoj v rámci výkonu pozice, předávání know-how specialistů a expertů zkušenějším zaměstnancům atd.) oproti předchozím létům.

Vzdělávací akce by měla mít přidanou hodnotu nejen pro zaměstnance ale i pro banku. V souvislosti s novým přístupem ke vzdělávání byl přepracován systém vzdělávání v Bance, který doznal velkých změn v procesech, vnikly nové intranetové stránky, které jsou dostupné všem zaměstnancům, slouží k přihlašování na vzdělávací akce, kde je vyvěšen přehled všech vzdělávacích aktivit, které jsou pořádány během roku a kontakty na zodpovědné osoby.

V roce 2010 banka bude vycházet a pokračovat v cílech nastavených z roku 2009. V oblasti vzdělávání jsou identifikovány v rámci banky tyto strategické vzdělávací oblasti:

- a) *Tréninky zaměřené na rozvoj obchodních dovedností* (např. projekt prodejních dovedností, Trénink rizik pro vybrané zaměstnance atd.)
- b) *Skupinové integrační programy* (např. Základní seminář pro nové bankovní poradce, Základní seminář pro nové ředitele poboček a vedoucí týmů atd.)
- c) *Rozvoj Talentů* (např. individuální rozvojové akce pro Talenty atd.)
- d) *Rozvoj manažerů* (např. Trénink pro nové manažery atd.)
- e) *Podpora strategických projektů*

Tabulka 7-1 Typy vzdělávacích akcí

VZDĚLÁVACÍ AKCE (VA)				
Typ VA	ZÁKONNÉ	STRATEGICKÉ A INTEGRAČNÍ	PROFESNÍ	OSTATNÍ (Kompetenční)
Popis	a) realizace stanovena přímo zákonnou normou b) realizace stanovena na základě rozhodnutí odborného gestora	Strategické - jsou definovány vedením Lidských zdrojů Integrační - speciální programy určené pro integraci nových zaměstnanců	Nezbytně nutné pro výkon pozice	Určené pro rozvoj dovedností / kompetencí zaměstnanců
Proces VA	Proces je definován a řízen úsekem Lidské zdroje. Zaměstnanci jsou přímo vyzýváni odborem Vzdělávání a rozvoj k účasti na těchto vzdělávacích akcích.	Roční plán vzdělávání Identifikace nové vzdělávací potřeby v průběhu roku Jazyková výuka Zvyšování kvalifikace		

Procesy v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Konzultanti lidských zdrojů informují výkonné ředitele jednotlivých úseků / ředitele regionu o zahájení procesu ročního plánu vzdělávání viz. Příloha 1 a předají jim podklady potřebné pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Proces Ročního plánu vzdělávání probíhá jednou ročně v termínu stanoveném úsekem Lidské zdroje. Tyto podklady poskytne odbor Vzdělávání a rozvoje a odbor Personální informační systémy a reporting.

Vedoucí zaměstnanec s personální pravomocí identifikuje vzdělávací potřeby svých zaměstnanců prostřednictvím formuláře Roční plán vzdělávání. Vhodné formy vzdělávání může konzultovat s odborem Vzdělávání a rozvoje.

Výkonný ředitel úseku nebo ředitel regionu schvaluje sumarizovaný Roční plán vzdělávání za daný úsek/ region. Vedoucí konzultant lidských zdrojů a odbor Vzdělávání a rozvoje připojují své vyjádření k jednotlivým vzdělávacím akcím definovaným v Ročním plánu vzdělávání úseku / regionu.

Vzdělávací prioritizační komise rozhodne o schválení či zamítnutí jednotlivých vzdělávacích akcí z Ročního plánu vzdělávání úseku / regionu. Pro účast na vzdělávací akci v zahraničí je potřebné stanovisko člena představenstva Banky. Konzultant lidských zdrojů informuje výkonného ředitele úseku / ředitele regionu o rozhodnutí Vzdělávací prioritizační komise.

Výkonný ředitel úseku / ředitel regionu zajistí komunikaci příslušným vedoucím zaměstnancům s personální pravomocí, kteří návazně informují své podřízené. Odbor Vzdělávání a rozvoje připraví a realizuje schválené vzdělávací akce. Na přípravě dle potřeby spolupracuje se zadávajícím útvarem, interními nebo externími dodavateli.

Samozřejmě pro zaměstnance platí také určitá pravidla. Zaměstnanci jsou povinni se zúčastnit schválené vzdělávací akce a informovat svého nadřízeného vedoucího zaměstnance o termínu konání vzdělávací akce.

V průběhu roku kromě povinných vzdělávacích akcí absolvuje zaměstnanec další kurzy, které si zvolili ve svém Hodnotícím formuláři. V hodnotícím formuláři si zaměstnanci stanoví další cíle pro následující rok včetně toho, zda mají zájem o osobní rozvoj nebo mobilitu a blíže specifikují, v jaké oblasti mají zájem rozšířit své znalosti a dovednosti.

Odbor vzdělávání tyto formuláře skutečně vyhodnocuje spolu s teamleadery, náměstký nebo řediteli poboček u takzvaných kulatých stolů, následně konzultují, jaké má zaměstnanec předpoklady pro výkon jiné pozice. Vedoucí pracovníci buď podpoří cíle konkrétního zaměstnance, nebo doporučí již během hodnotícího rozhovoru se zaměstnancem jiné vzdělávací akce.

Hodnocení je přikládán velký význam z toho důvodů, že personalistům pomáhá při obsazování nových či uvolněných pozic nebo při zajišťování mobility v rámci banky. Nadřízení zaměstnanci prostřednictvím tohoto formuláře vyjadřují svou spokojenost či nespokojenost se zaměstnancem a od této skutečnosti se odvíjí bonusová složka mzdy. Hodnocení na druhé straně poskytuje zaměstnavateli příležitost jak shromažďovat informace o velmi nízké pracovní morálce. Špatné hodnocení ovlivňuje působnost

zaměstnance v bance, ale to není předmětem mé diplomové práce a navíc platí ještě další pravidla, než je skutečně se zaměstnancem rozvázan pracovní poměr.

Nadřízený vedoucí zaměstnanec zodpovídá za účast zaměstnance na vzdělávací akci. V případě, že se zaměstnanec nemůže zúčastnit v daném termínu, je vedoucí nadřízený zaměstnanec povinen informovat odbor Vzdělávání a rozvoje o neúčasti pozvaného zaměstnance. Při neomluvení jsou náklady kurzu alokovány útvaru, ze kterého je nepřítomný zaměstnanec.

Každý zaměstnanec, který se zúčastní vzdělávací akce, zhodnotí přínos vzdělávací akce vyplněním dotazníku Hodnocení vzdělávací akce viz. Příloha č. Tento dotazník zpracovává odbor Vzdělávání a rozvoje. O výsledcích hodnocení může být na vyžádání informován vedoucí zaměstnanec s personální pravomocí zadávajícího útvaru.

Grafické zpracování procesů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zobrazeno v Příloze č. 3.

7.1 Shrnutí

Z rozhovorů s vedoucí Odboru vzdělávání vyplynulo a studiem interních materiálů jsem zjistila, že banka nadále podporuje své zaměstnance v jejich rozvoji, odborném a kariérovém růstu i v době hospodářské krize. Díky krizi, ale došlo k promyšlenému a úspornému nakládání s vynaloženými prostředky s cílem udržet vysokou kvalitu vzdělávání v bance. Vzdělávací potřeby jsou nově identifikovány manažery a schvalovány výkonnými řediteli jednotlivých úseků banky ve spolupráci s konzultanty lidských zdrojů tak, aby byly jednoznačně spojeny s nezbytně nutnými požadavky pro výkon dané pozice nebo se skutečným kariérovým rozvojem zaměstnance. S větší intenzitou se zaměřují v bance na hledání interních řešení rozvoje znalostí a dovedností zaměstnanců (např. rozvoj v rámci výkonu pozice, předávání know-how specialistů a expertů juniornějším zaměstnancům atd.) oproti předchozím létům.

Od roku 2008 běží ve školicích pobočkách nová verze semináře pro nové bankovní poradce segmentu Občané a Podnikatelé a dále nová verze semináře pro nové ředitele poboček a vedoucí týmů. Byl vytvořen i speciální integrační program pro nově vytvořené pozice specialistů prodejních dovedností v distribuční síti.

V oblasti manažerského rozvoje byla největší aktivitou banky finalizace programu, který byl odstartován na konci roku 2006. Cílem programu bylo rozvíjet know-how v oblasti vedení a motivace zaměstnanců a rovněž přizpůsobit manažerské chování a jednání obchodnímu modelu a strategii banky. Program přispěl i ke komunikaci napříč jednotlivými manažerskými úrovněmi a k vytváření vazeb mezi manažery celé finanční skupiny. Profesionální uvítání a rychlá integrace nováčků do banky je cílem programu, který byl v upravené podobě spuštěn v červnu 2008 a nadále běží.

Dle mého názoru je způsob identifikace potřeb i plánování vzdělávání velmi propracovaný, což jednáno tím, že je rozvíjen zhruba 4 roky, a reaguje na strategické cíle banky, vize a poslání, měnící se podmínky na finančním trhu, ale i na potřeby zaměstnanců. Myslím, že Odbor vzdělávání zajišťuje logistiku vzdělávání v bance na velmi vysoké úrovni.

8 Metody používané ke vzdělávání

Úkolem této otázky je zjistit, jaké metody jsou v bance využívány ke vzdělávání zaměstnanců. Šetření jsem provedla prostřednictvím rozhovorů se zaměstnancem Odboru vzdělávání a přímým nadřízeným pracovníkem interních lektorů. Fundovaným zaměstnancům jsem položila níže uvedené otázky.

- Dává banka přednost interním školitelům nebo upřednostňuje externisty?
- Dávají v bance přednost metodám vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj?
- Volí správné kombinace metod pro vzdělávání svých zaměstnanců.
- Jakou formu má vzdělávání zaměstnanců?

Zajišťování vzdělávání

Z rozhovoru s vedoucí Odboru vzdělávání a rozvoje vyplynulo, že vzdělávání je zajišťováno buď interním způsobem, prostřednictvím interních lektorů nebo Odbor vzdělávání a rozvoje najme externí společnost.

I přes velký počet zaměstnanců je Banka schopna zabezpečit většinu vzdělávacích akcí samostatně, jelikož má k dispozici 5 týmů interních školitelů, kteří jsou schopni provádět trénink a výuku na stejné úrovni jako externí firma. Školitelé jsou odborně a různě úzce

specializováni, vybráni z řad zaměstnanců produktových útvarů a prodejců z poboček. V případě lektorů přicházejících z produktových útvarů je znalost produktů samozřejmostí. Pracovníci z poboček školí ty oblasti, se kterými přicházejí v praxi do styku. V případě, že školí pracovníci z poboček, tak vždy ve spolupráci s lektory z produktových oddělení, aby byl zajištěn přesun vědomostí.

Interní nebo externí školení

Z 93 % jsou vzdělávací programy realizované interními lektory či specialisty z různých oblastí (právníci, hypoteční poradci, úvěrový pracovníci atd.). Interní školení jsou preferovanější, protože se jich může zúčastnit velký počet zaměstnanců a zabezpečit takové školení externí firmou by bylo z více důvodu (např. náklady na cestovné, ubytování) finančně náročné. Nehledě na to, že pokud se jedná o školení zaměřené přímo na nově zaváděný produkt, není možné, aby ho školil někdo z venku.

Jelikož externí školení jsou finančně nákladné, využívají se jen pro vybrané skupiny zaměstnanců z programu Talent a manažerské pozice (manažerské dovednosti). Důvodem pro jejich využití je obvykle nízký počet účastníků, čas vymezený na toto školení je krátký a pracovní úroveň vybraných zaměstnanců vysoká. Do této kategorie spadají zákonem nařízené zkoušky (O pojišťovacích zprostředkovatelích a Certifikace o investičních produktech) nebo kurzy zaměřené na získání produktových znalostí od dceřiných společností.

Banka si vybírá externí společnosti formou výběrového řízení. Společnosti pozvané do výběrového řízení vybere dle nabídek, doporučení nebo na základě předchozí zkušenosti. Přestože má k dispozici informace hovořící ve prospěch jen jedné externí firmy, vždy osloví více firem, aby si ověřila, že právě tato firma je nejlepší. Dle sdělení zaměstnance Odboru vzdělávání vyhrává samozřejmě společnost nabízející kvalitní služby a jim odpovídající cena.

Metody využívané ke vzdělávání zaměstnanců

Z rozhovoru vyplynulo, že v bance využívají jak metody „on the job“ tak metody „of the job“. Aniž by si to zaměstnanci uvědomovali, metody „on the job“ se uskutečňují při každodenní práci, kdy dochází ke kontaktu mezi vzdělávanými zaměstnanci a nadřízenými. Metody na pracovišti jsou založeny na individuálním přístupu a pomáhají budovat pozitivní vztah mezi zaměstnanci.

Metody „on the job“

Z metod „on the job“ jsou v bance nejvíce využívány např. trénink na pracovišti, instruktáž při výkonu práce, rotace práce, koučování a e-learning.

Trénink na pracovišti je používán z toho důvodu, že zaměstnanec aktivně získává znalosti a dovednosti. Lidé se tímto způsobem daleko rychleji učí, protože si to vyzkouší, než když si to přečtou či vyslechnou. Noví bankovní poradci si mohou pod vedením seniornějšího zaměstnance vyzkoušet bankovní programy, zmapovat procesy, které probíhají v bance. Po absolvování vstupního školení jsou novým zaměstnancům přiděleni zkušení zaměstnanci, kteří jsou v době adaptace jejich patrony.

E-learning je především využíván u zákonných vzdělávacích akcí, jako např. školení BOZP, PO a test Praní špinavých peněz. Prostřednictvím e-learningu zaměstnanec vykonává zkoušky, aniž by musel opouštět pracoviště. Ihned po ukončení testu se zaměstnanec dozví výsledek, který vytiskne ze systému. Dokument o vykonání zkoušky podepíše a zasílá personalistovi.

Na povinnost vykonat zákonem stanovené zkoušky jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím e-mailu, včetně odkazů na intranetové stránky, kde jsou k dispozici učební materiály, možnost si vyzkoušet test v cvičném prostředí. E-learning funguje v bance 3 roky. Ze strany zaměstnanců je vnímán velmi pozitivně, jelikož není časově náročný. Zaměstnanci oceňují především jednoduchost v obsluze a další výhodu vidí v tom, že nemusí opouštět pracoviště. Tato informace byla zjištěna na základě rozhovorů s bankovními poradci a vedoucí Odboru vzdělávání, která měla stejnou zpětnou vazbu od zaměstnanců.

Metody „of the job“

Metody of the job jsou využívány více při zavádění nových produktů nebo osvojování nových technik a postupů v bezpečném prostředí ve školicích učebnách nebo střediscích, jelikož trénink probíhá ve zkušebních programech, a tím pádem nemohou vzniknout škody. Mezi nejpoužívanější techniky patří přednáška, koučování, seminář, hraní rolí, učení reakcí, workshopy, případové studie.

Workshopy jsou využívány jak pro bankovní poradce tak i ředitele poboček, což je obdoba případové studie, kdy praktické problémy se řeší týmově. Workshop umožňuje

zaměstnancům dělit se o nápady či zkušenosti reálných problémů a zkoumat problémy z různých hledisek, vede k týmové práci.

Pro nové zaměstnance (bankovní poradce) jsou zajištěny adaptační programy, které jsou povinné. Jsou realizované v Praze, realizují se co 4 týdnů a trvají 2 týdny. V takovém intervalu jsou organizovány z důvodu vysoké fluktuace bankovních poradců. Na těchto školeních jsou nově přijatým zaměstnancům prezentovány základní informace o bance, aktuální výsledky, dále jsou informováni o právech a povinnostech a o výhodách z kolektivní smlouvy. Další dny jsou novým zaměstnancům prezentovány bankovní produkty, ve školicích místnostech ve cvičném prostředí se učí ovládat bankovní programy nezbytné k vykonávání své pracovní pozice.

Koučování je přikládán v posledních dvou letech velký význam, protože umožňuje využít talent zaměstnanců a podpořit jeho loajalitu vůči bance. Není finančně náročný, protože banka má od roku 2009 k dispozici vlastní speciálně vyškolené kouče. Koučování přispívá k překonání výkonnostních problémů, rozvoji koučovaného zaměstnance, zvýšení jeho prodejních dovedností. Koučování probíhá v bance tímto způsobem, že kouč nejdříve jen pozoruje a nijak nezasahuje do prodejního rozhovoru. Zmapuje slabé a silné stránky a pak s koučovaným pracovníkem vede rozhovor, při kterém ho pozitivně naladí, pochválí ho, ale na druhé straně řekne i co je třeba vylepšit. Rozhovor vede takovým způsobem, aby sám koučovaný přišel na to, co bylo špatně a jak by to udělal, kdyby tato situace nastala znovu. Pravidelným koučováním je zabezpečeno zvyšování prodejních dovedností a samotný rozvoj zaměstnance.

8.1 Shrnutí

Dle sdělení vedoucí Odboru vzdělávání jsou metody používané ke vzdělávání často kombinované, jelikož není možné vsadit jen na jednu metodu. Jako příklad uvedu trénink na pracovišti nového bankovního poradce - probíhá za účasti zkušenějšího bankovního poradce, který dohlíží na produktové znalosti a současně bývá přítomen kouč dohlízející na rozvoj prodejních dovedností.

Nejpreferovanější jsou mezi bankovními poradci produktová školení a za nimi následují školení prodejních dovedností a o počítačová školení není mezi zaměstnanci velký zájem. Produktová školení a školení prodejních dovedností jsou preferována z toho důvodu, že mnou oslovený vzorek zaměstnanců byli právě bankovní poradce a ředitelé poboček.

Vzdělávací akce jsou vedeny „aktivní formou“ a jsou „prodejně nebo úzce orientované“. Školitelé prošli speciálním tréninkem školitelských dovedností, jehož součástí bylo zvládání technik, jak zaujmout účastníky a vzbudit pozornost a zájem u vzdělávaných zaměstnanců. Účastníci v průběhu vzdělávacích akcí soutěží a od školitelů získávají drobné dárky.

Načasování při zavádění nových produktů či změně bankovních programů je také důležité, protože v bance mají snahu realizovat vzdělávací akce před zavedením produktů či změn. Dle sdělení zaměstnance banky se stává, že někteří zaměstnanci bývají proškoleni až po zavedení nového produktu nebo změně bankovních programů, což vyplynulo i z rozhovorů s bankovními poradci.

Stanovené maximum hodin na vzdělávání jednoho zaměstnance činí 12,5 pracovních dní v roce, tj. zhruba 100 hodin nepřítomnosti zaměstnance v práci a povinnost vedoucích pracovníků zajistit nerušený provoz, což má vliv na ostatní zaměstnance, kteří musí vykonat práci za školeného. V bance se snaží o to, aby došlo ke snížení těchto hodin, protože například školení pro nové bankovní poradce trvá 14 dní, uvítací seminář pro nové ředitele poboček 5 dní, školení zaměřená na riziko trvají 3 dny, finanční trhy 2 dny a například vzdělávací akce na prodejní dovednosti 2 dny.

Má-li být vzdělávání přínosné pro banku, je důležité monitorovat jeho užitečnost, protože ve finanční instituci mají zájem o vzdělávání svých zaměstnanců a zaměstnavatel očekává, že se vzdělávání pozitivně promítne do výsledků činnosti banky.

9 Vztah zaměstnanců ke vzdělávání

Prostřednictvím dotazníkového šetření jsem zjišťovala názor zaměstnanců na systém vzdělávání v bance, jak oceňují příležitost ke vzdělávání a rozvoji svých dovedností a znalostí, zda je podle jejich názoru vzdělávání užitečné a přínosné pro praxi a zjistit, zda jim poskytuje zaměstnavatel prostor k odbornému růstu. Informace jsem získala z odpovědí uvedených již ve zmiňovaném dotazníku spokojenosti se vzděláváním viz Příloha č. 1. Vyplnění dotazníku nezabralo zaměstnancům mnoho času. Ve většině případů mohli dotazovaní vybrat z výběru vzájemně se vylučujících odstupňovaných odpovědí (např. rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne nebo nevím).

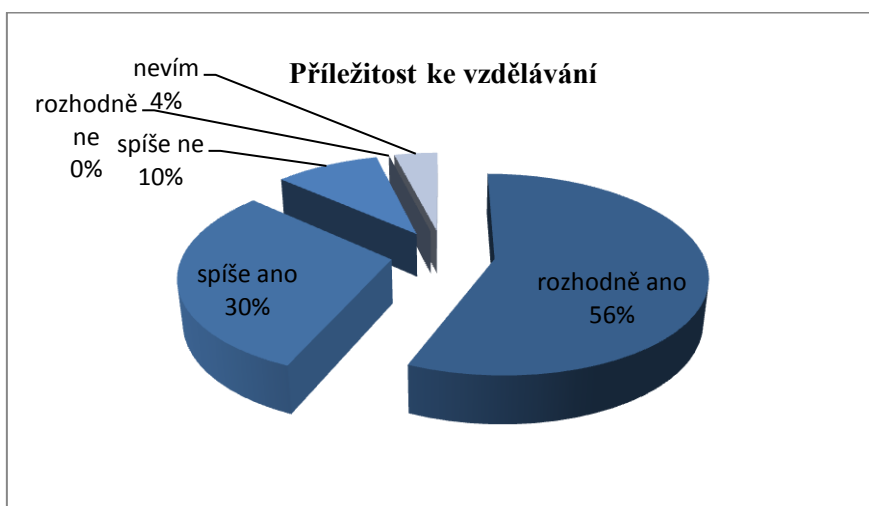
Dotazník spokojenosti zaměstnanců obsahoval otázky, které my pomohou objektivně posoudit, jaký je vztah zaměstnanců k vzdělávání, zda mají zaměstnanci dostatek informací o možnosti vzdělávání, z jakých zdrojů tyto informace získávají, zda mají možnost si zvolit vzdělávací aktivity, mohou jim vzdělávací aktivity pomoci v odborném i kariérovém růstu nebo otázka související s přínosností pro praxi.

9.1 Výsledky z dotazníkového šetření

Na otázku: Máte příležitost se vzdělávat?

Ze zkmaného vzorku 56% (78 zam.) odpovědělo rozhodně ano, spíše ano odpovědělo 21% (38 zam.), spíše ne odpovědělo 10% (12 zam.), zatímco rozhodně ne odpovědělo 0 pracovníků a nevím odpověděla 4% (5 zam.).

Graf 8-1: Příležitost ke vzdělávání

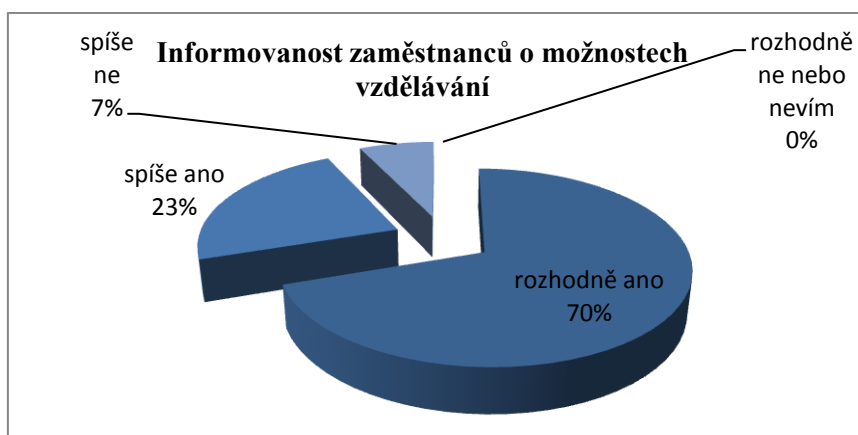


Zdroj: Vlastní práce

Otázka: Mají zaměstnanci dostatek informací o vzdělávání v bance?

Osmdesátosm z celkového počtu stodvacetšesti respondentů v dotazníku označilo odpověď rozhodně ano, což je 70 % dotázaných, 23% (29 zam.) se hlásí k odpovědi spíše ano, pouhých 7% (9 zam.) odpovědělo spíše ne a nenašel se ani jeden zaměstnanec, který by odpověděl rozhodně ne nebo nevím. Zaměstnanci oceňují především zdroje a dostupnost informací, včasnost zasílání pozvánek na školení prostřednictvím e-mailu.

Graf 8-2 Dostupnost informací o vzdělávání.



Zdroj: Vlastní práce

Otázka: Mají možnost zvolit si vzdělávací akci dle svých požadavků? Dotazování odpověděli takto:

- Rozhodně ano – 87 pracovníků
- Spíše ano – 28 pracovníků
- Spíše ne – 4 zaměstnanců
- Rozhodně ne – 7 pracovníků
- Nevím – 0 pracovníků

Graf 8-3 Možnost zvolit si vzdělávací akci

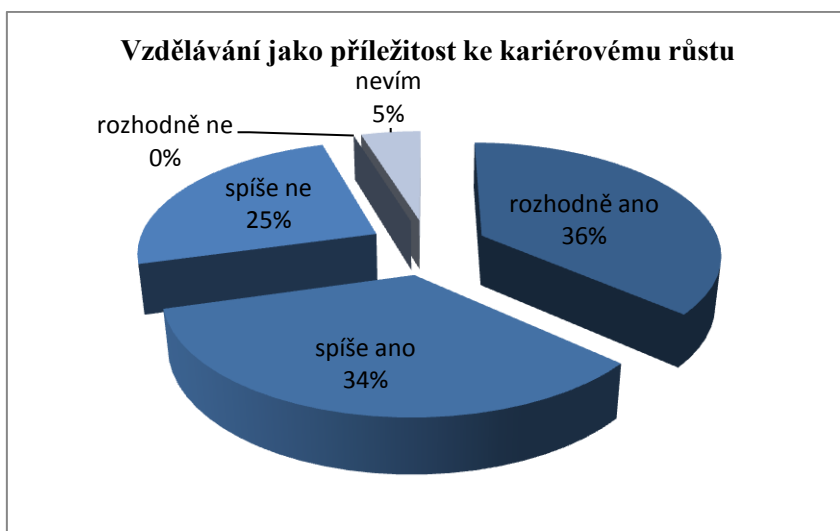


Zdroj: Vlastní práce

Otázka: Vnímáte vzdělávání jako příležitost ke kariérovému růstu?

- Rozhodně ano – 46 pracovníků
- Spíše ano – 43 pracovníků
- Spíše ne – 31 zaměstnanců
- Rozhodně ne – 0 pracovníků
- Nevím – 6 pracovníků

Graf 8-4. Vzdělávání jako příležitost ke kariérovému růstu



Zdroj: Vlastní práce

Otázka: Pomáhá Vám zdělávání k odbornému růstu? Na otázku odpověděli respondenti takto:

Rozhodně ano –99

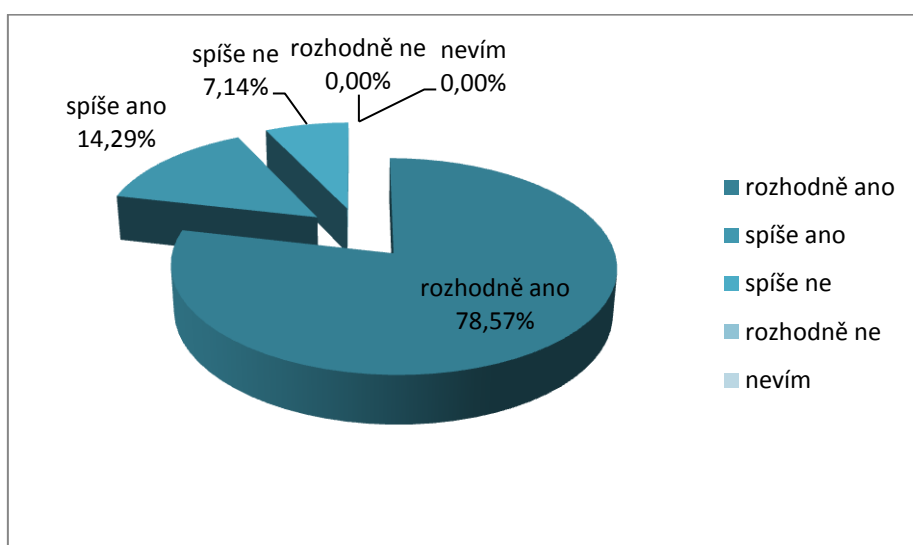
Spíše ano –18

Spíše ne –9

Rozhodně ne -0

Nevím – 0

Graf 8-5 Pomáhá Vám vzdělávání k odbornému růstu

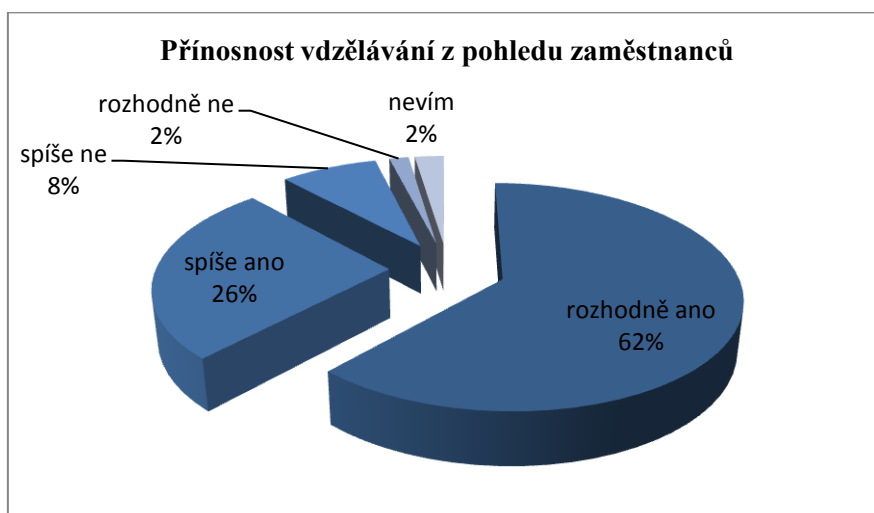


Zdroj: Vlastní práce

Otázka: Považuje vzdělávání za přínosné?

- Rozhodně ano – 78 zaměstnanců
- Spíše ano – 33 zaměstnanců
- Spíše ne – 10 zaměstnanců
- Rozhodně ne – 2 zaměstnanci
- Nevím – 3 zaměstnanců

Graf 8-6 Přínosnost vzdělávání z pohledu zaměstnanců

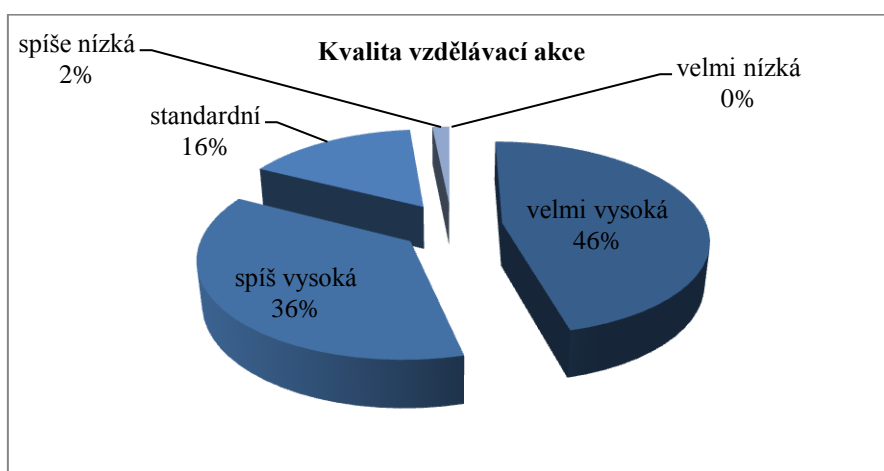


Zdroj: Vlastní práce

Otázka: Kvalitu vzdělávání považují za:

- Velmi vysokou – 58 zaměstnanců
- Spíše vysokou – 46 zaměstnanců
- Standardní – 20 zaměstnanců
- Spíše nízkou – 2 zaměstnanců
- Velmi nízkou – 0 zaměstnanců

Graf 8-7 Kvalita vzdělávací akce

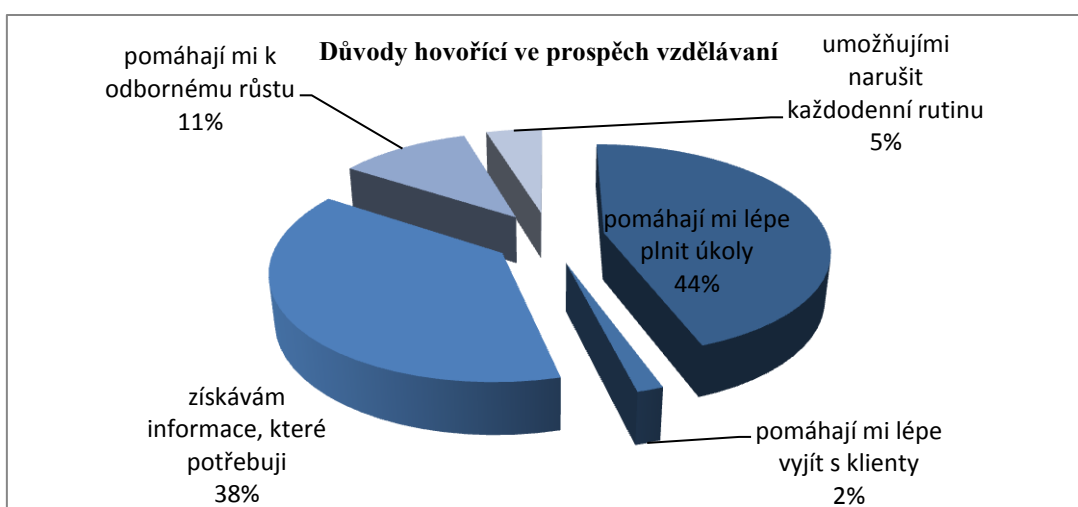


Zdroj: Vlastní práce

Otázka: *Důvody proč se vzdělávacích akcí zúčastňuji rád*

- Pomáhají mi lépe plnit úkoly – 56 zaměstnanců
- Pomáhají mi lépe vyjít s klienty – 2 zaměstnanci
- Získávám informace, které potřebuji – 48 zaměstnanců
- Pomáhají mi k odbornému růstu – 14 zaměstnanců
- Umožňují mi narušit každodenní rutinu – 6 zaměstnanců

Graf 8-8 Důvody hovořící ve prospěch vzdělávání



Zdroj: Vlastní práce

Otázka: Proč se zúčastňuji nerad vzdělávacích akcí?

- Považuji je zbytečné – 8 zaměstnanců
- Neobsahují důležité informace – 0 zaměstnanců
- Odvádějí mě od práce – 106 zaměstnanců
- Považuji je za nudné – 8 zaměstnanců
- Jsou složité - 0 zaměstnanců
- Musím hodně cestovat – 4 zaměstnanci

Graf 8-9 Důvodu proč se nechtějí zaměstnanci zúčastňovat vzdělávacích akcí



Zdroj: Vlastní práce

Odpovědi získané na otázku, zda mají možnost si zaměstnanci vybrat vzdělávací aktivitu odpovědělo 69% rozhodně ano, spíše ano odpovědělo 22%, spíše ne ,3%, rozhodně ne 6% a na nevím neodpověděl ani jeden z dotázaných. Ti zaměstnanci, kteří se vyjádřili spíše ne, pracují v bance teprve rok a předpokládám, že nejsou úplně seznámeni s procesy a pravděpodobně prozatím nebyly ani hodnoceni nadřízeným pracovníkem. Rozhodně ne odpovídali ti zaměstnanci, kterým byla nějaká vzdělávací aktivita v minulosti zamítnuta. Z výše uvedeného vyplývá, že se zaměstnanci považují za iniciátory svého vzdělávání. Možnost výběru vzdělávací aktivity nejsilněji vnímají zaměstnanci, kteří působí v bance více jak 3 roky.

Čtyřicetišesti zaměstnancům (36%) pomohlo vzdělávání v bance ke karierovému růstu, zatímco šest respondentů (5%) nedokázalo posoudit vliv vzdělávacích akcí na karierový růst. Sedmdesátosm (62%) dotazovaných odpovědělo, že vzdělávací aktivity považují za přínosné a k tomuto názoru se přiklání i dalších třicettři (26%) respondentů, kteří odpověděli spíše ano. Pouze dva respondenti sdělili, že je pro ně vzdělávání nepřínosné. Tři (2%) dotazání se vyjádřili, že neumí posoudit přínosnost.

Kvalitu vzdělávacích akcí označilo padesátosm zaměstnanců (46%) na velmi vysoké úrovni, pro spíše vysokou úroveň je vyjádřilo čtyřicetšest respondentů (28%). Z vybraného vzorku pouze dva pracovníci považují kvalitu vzdělávacích akcí za spíše nízkou.

Důležitým úkolem bylo pro mě identifikovat důvody, kvůli kterým se zaměstnanci účastní školení rádi. Respondenti dostali možnost z následujících odpovědi označit dvě varianty:

- Pomáhají mi lépe plnit úkoly
- Pomáhají mi lépe vyjít vstříc klientům
- Získávám informace, které potřebuji
- Pomáhají mi k odbornému růstu
- Umožňují mi narušit každodenní rutinu

Mezi nejdůležitější motivační faktory patří přínos při plnění úkolu (44%), na druhém místě se umístilo to, že informace, které získají, jsou ty, které potřebují k provádění své práce (38%), pomoc v kariérovém růstu se umístila na třetím místě (11%). Pouhých pět procent považuje účast na vzdělávací aktivitě jako možnost ke změně z každodenní rutiny.

Za nejvíce demotivující faktor byl respondenty označen důvod, že odvádějí zaměstnance od práce, v tomto se shodlo 106 zaměstnanců ze 126. Na druhém místě se umístil důvod, že je považují za zbytečné, protože jsou schopni se nové vědomosti naučit přímo na pracovišti a osm zaměstnanců považuje vzdělávací akce za nudné. Čtyřem dotazovaným vadí dojíždění.

9.2 Shrnutí

Z šetření vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá vzdělávání velmi pozitivně. Vzhledem k oblasti, ve které respondenti pracují, je vzdělávání pro ně prioritou. Plně si uvědomují potřebu se neustále vzdělávat a zdokonalovat se. Je to dáno také tím, že v bance mají jasný názor na vzdělávání, perfektně propracovaný systém, počínaje identifikací vzdělávacích potřeb, designováním vzdělávacích akcí či samotnou realizací. Pokud se zaměstnanci zúčastňují školení rádi, je velká pravděpodobnost, že poznatky si déle zapamatují a ochotněji použijí v praxi.

Informace související se vzděláváním jsou dostupné na intranetových stránkách, kde je vyvěšen seznam všech vzdělávacích akcí, návod na přihlášení se na vzdělávací akci a kontaktní osoby. Na intranetu mají zaměstnanci i k dispozici prezentace ke konkrétnímu školení, díky tomu si mohou účastníci připravit seznam dotazů, které by chtěli v rámci školení probrat a kontaktovat konkrétního školitele, zda by šlo zahrnout danou problematiku do programu školení.

Díky šetření jsem odhalila, že na jedné straně si uvědomují, jak důležité je pro ně vzdělávání, nicméně na druhou stranu vyšlo najevo, že je účast na školení odvádí od práce. Při ústních rozhovorech se zaměstnanci vyšlo najevo, že povinnosti vyplývající z jejich pracovní náplně za ně nikdo neodvede a musí to dohánět přesčasy. O této skutečnosti se vedoucí Odboru vzdělávání nezmínila a sdělila, že tuto práci vykonávají kolegové, kteří je zastupují v době nepřítomnosti. Dle zaměstnanců je problém v Regionu Ostrava znám, ale prozatím se nedá vyřešit z důvodu nedostatku bankovních poradců.

Co se týče kvality a přínosu vzdělávacích akcí v rámci banky, zaměstnanci se většinou případu vyjádřili kladně. Pro zaměstnance je nejdůležitější, aby získali informace, které jsou důležité pro výkon jejich práce a pomohli jim při plnění úkolu, což dle mého vlastního průzkumu vzdělávací akce splňují.

Vedoucí odboru vzdělávání na dotaz, zda vzdělání přispívá k odbornému růstu a kariérovému růstu odpověděla, že ano. Sděluje, že systém vzdělávání podporuje odborný růst i kariérový růst a zdůvodňuje tuto skutečnost prováděným pravidelným hodnocením v bance a mobilitou zaměstnanců v bance. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že vzdělávání pomáhá zaměstnancům k odbornému růstu, ale co se týče kariérového růstu, v tom se neshodují. Z dalších rozhovorů s bankovními poradci vyplynulo, že je to dáno tím, že zaměstnanci se nepřihlásí do výběrových řízení, protože si myslí, že by asi nevyhráli. Když jsem se zeptala, co píší do svých hodnotících formulářů, většina odpověděla, že na otázku, zda mají zájem o mobilitu odpovídají ne a do kolonky označené, o jaké vzdělávací akce mají zájem, volí ty vzdělávací akce, ve kterých dosahují špatných prodejních výsledků, místo toho, aby vybrali vzdělávací akci na téma, které je zajímavé a ukáže nadřazeným pracovníkům, kterým směrem se do budoucna specializovat.

10 Vyhodnocování vzdělávání v bance

Hlavním cílem je zjistit, jakým způsobem vyhodnocují vzdělávání, kdy začínají s vyhodnocováním, které metody využívají k vyhodnocování vzdělávání, a jak následně se zjištěnými výstupy nakládají. Údaje nezbytné k výzkumu mi poskytne vedoucí Odboru vzdělávání. Na základě výše položené otázky, jsem zjistila následující.

Z teorie vyplývá, že s vyhodnocováním vzdělávání by se mělo začínat hned na začátku ve fázi identifikace potřeb a plánování vzdělávání. Jestliže v bance vycházejí z potřeb banky a z potřeb zaměstnanců, měli by automaticky vytvářet kritéria vyhodnocování. Ve zkoumané

finanční instituci jsou stanovena kritéria, ale ta souvisí s obsahem vzdělávací akce, kdy jsou vyhodnocovány spíše reakce účastníků a jde jim hlavně o hodnocení průběhu školení.

Již v průběhu plánování vzdělávání ve finanční instituci dokážou vypočítat celkové náklady na vzdělávání, náklady na jednotlivé vzdělávací akce a vyčíslit náklady na jednoho zaměstnance. Avšak o přínosy ze vzdělávání se nikdo nezajímá, problém spočívá v prokazování míry přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných činitelů, v našem případě vliv ekonomické krize, kupní síla klientů v Moravskoslezském kraji a také vliv široké nabídky produktů jiných peněžních ústavů

10.1 Náklady

Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka činí 1,5% ze mzdy. Zaměstnanci jsou o celkové výši investovaných prostředků souvisejících s jejich vzděláváním informováni ve svých osobních kartách, ke kterým má přístup jen konkrétní zaměstnanec. Zaměstnanci se nepodílejí na nákladech souvisejících s účastí na vzdělávací akci ani v případě, že se účastní školení z vlastní iniciativy.

V případě, že celkové náklady na individuální vzdělávací akci přesahují Kč 75.000,- Kč, musí výkonný ředitel úseku / ředitel regionu navrhnout uzavření dohody o prohloubení kvalifikace.

Náklady na vzdělávání se rozpočtují a alokují podle pravidel definovaných úsekem Strategie a finance. Rozlišují mezi jednorázovými náklady, souvisejícími s vývojem a zavedením nových vzdělávacích akcí a opakující se náklady, které se vztahují k realizaci každého dalšího běhu vzdělávací akce. Mám tím na mysli vzdělávací akce, které se opakují z důvodu ať už organizačních či technických, jelikož se ho nemůžou zúčastnit všichni najednou.

Náklady na vzdělávání sice není jednoduché určit s absolutní přesností, ale při jejich výpočtu vychází z reálně vynaložených prostředků. V bance mají přehled o využívaných finančních prostředcích na vzdělávání.

10.2 Přínosy

V bance sice sledují celkové náklady vzdělávacího procesu a snaží se je snížit, avšak přínosy vzdělávání nesledují. Je zjevné, že nepatří k podnikům, které by realizovaly vzdělávání jen proto, že to dobře vypadá, jelikož fáze identifikace, plánování a realizace vzdělávání probíhají v souladu s teorií popsanou odborné literatuře.

Finanční prostředky investované do stávajícího systému vzdělání byly natolik vysoké, že banka jistě bude rozvíjet i poslední fázi systematického vzdělávání, tj. vyhodnocování vzdělávání, aby se ji podařilo potvrdit pozitivní vliv vzdělávacích akcí na výkon podniku. Přestože mi bylo sděleno, kolik banka investuje ročně do vzdělávání, nemohu toto číslo uvést, jelikož si to management nepřije.

Hodnocení ve finanční instituci nezačíná v okamžiku, kdy jsou definované cíle vzdělávacích akcí, a tudíž se pak nemohou stát součástí pozdějších analýz. Kdyby byla hodnocení prováděna již v okamžiku definování cílu, pomohlo by to odhalit, že školení může být neúčinné, což by následně mělo vliv na procesy vzdělávání zavedené v rámci banky.

Při posuzování přínosů vzdělávání by se měli především zaměřit na vliv vzdělávání na vědomosti a znalosti získané při vzdělávací akci, na pracovní morálku či flexibilitu, na uplatňování nacvičovaných prodejních dovedností v praxi. Vedoucí Odboru vzdělávání přiznala, že co týče reakcí na školení, mají zpětnou vazbu. Naopak nikdo nezjišťuje, zda pochopili probíranou problematiku, zda se změnilo jejich jednání, zda účastníci nabyté vědomosti a znalosti uplatňují v praxi a hlavně zda vzdělávání ovlivnilo výsledky banky. Vedoucí odboru dále potvrzuje, že nedokážou s jistotou říci, že změna v prodejních výstupech byla způsobená školením prodejních dovedností či produktovým školením.

Vzhledem k tomu, že v bance sledují náklady a ne výstupy z jednotlivých vzdělávacích akcí, není možné spočítat návratnost investic do školení dle vzorce uvedeného v kapitole 4 této diplomové práce.

Vyhodnocování vzdělávacích akcí je realizováno až po uskutečnění školení. Zaměstnanci po každém školení vyplňují formulář Hodnocení vzdělávací akce viz. Příloha č. 4.

11 Zjištění a navrhovaná opatření

Na vzdělávání je možné pohlížet z různých úhlů pohledů, z pohledu zaměstnavatele a z pohledu zaměstnance, což si myslím se mi podařilo. Při sestavování dotazníků mě napadala řada dalších otázek, které jsem nemohla zahrnout do dotazníku, protože by byl příliš dlouhý a respondenty bych odradila od jeho vyplnění. Ale domnívám se, že tato skutečnost výrazně neovlivnila mou analýzu systému vzdělávání v bance a dosažení cíle této diplomové práce.

Dle mého názoru je způsob identifikace potřeb i plánování vzdělávání velmi propracovaný, což jed dáno tím, že je rozvíjen zhruba 4 roky, a reaguje na strategické cíle banky, vize a poslání, měnící se podmínky na finančním trhu, ale i na potřeby zaměstnanců. Myslím, že Odbor vzdělávání zajišťuje logistiku vzdělávání v bance na velmi vysoké úrovni, a proto v souvislosti s touto fází nenavrhuji žádná opatření.

Metody používané ke vzdělávání jsou kombinované, jelikož není možné vsadit jen na jednu metodu. Z šetření vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá vzdělávání velmi pozitivně, i vzhledem k oblasti, ve které respondenti pracují, je vzdělávání pro ně prioritou.

Vzdělávací akce jsou vedeny „aktivní formou“ a jsou „prodejně nebo úzce orientované“. Školitelé prošli speciálním tréninkem školitelských dovedností, jehož součástí bylo zvládání technik, jak zaujmout účastníky a vzbudit pozornost a zájem u vzdělávaných zaměstnanců.

Co se týče školení při zavádění nových produktů a připravovaných změn, mělo by vzdělávání začít daleko dříve, aby se nestávalo, že zaměstnanci nejsou proškoleni

Dále bych omezila frekvence školení pro nové bankovní poradce a zkrátila dobu trvání školení. Navrhuji lépe využít předpisovou základnu, e-learning a především trénink na pracoviště za účasti zkušenějšího bankovního poradce. Koučink považuji za správný u nově přijatých bankovních poradců

Na dotaz, zda vzdělání přispívá k odbornému růstu, se shodli jak dotazovaní zaměstnanci tak vedoucí Odboru vzdělávání. Odpověď zní ano. Stávající systém vzdělávání tedy podporuje odborný růst.

Co se týče kariérového růstu, zde se v odpovědi vedoucí odboru a dotazovaní zaměstnanci zcela neshodli. Na základě tohoto zjištění jsem provedla neformální rozhovory s vedoucí

Odboru vzdělávání i s dotazovanými zaměstnanci. Vedoucí odboru vzdělávání tvrdí, že stávající systém podporuje i kariérový růst a sděluje, že v bance jsou prováděna pravidelná hodnocení zaměstnanců, prostřednictvím kterých zjišťují, zda mají zaměstnanci zájem o mobilitu a mohou se vyjádřit i k tomu, zda se chtějí úzce specializovat na určitou oblast. Z rozhovorů s bankovními poradci vyplynulo, že i když je v rámci banky vypsáno výběrové řízení, zaměstnanci se nepřihlásí do výběrových řízení, protože si myslí, že by asi nevyhráli. Když jsem se zeptala, co píše do svých hodnotících formulářů, většina odpověděla, že na otázku, zda mají zájem o mobilitu, odpovídají ne a do kolonky označené, o jaké vzdělávací akce mají zájem, volí ty vzdělávací akce, ve kterých dosahují špatných prodejních výsledků, místo toho, aby vybrali vzdělávací akci na téma, které je zajímavé a ukáže nadřízeným pracovníkům, kterým směrem se do budoucna chtějí specializovat. V souvislosti s tímto zjištěním doporučuji Odboru vzdělávání, aby ve spolupráci s nadřízenými pracovníky zdůrazňovali význam hodnotícího formuláře. Zaměstnanci hodnocení a pohovory s nadřízenými pracovníky vnímají spíše negativně, přestože cílem je motivovat zaměstnance k odbornému, ale i kariérovému růstu.

V průběhu provádění analýzy systému vzdělávání v bance a analýzy teoretických poznatků v oblasti vzdělávání jsem přišla na nedostatek, který se týká vyhodnocování vzdělávání

V bance zjišťují názor účastníků na vzdělávací akci, v tomto případě jsou spíše vyhodnocovány reakce účastníků, zjišťují informace o postojích účastníků k učení. Dle sdělení vedoucí Odbor vzdělávání, zaměstnanci hodnotí vzdělávací akce kladně. Nebylo však prokázáno, že nově získané vědomosti a dovednosti jsou využívány bankovními poradci v praxi, jelikož v bance nepoužívají k vyhodnocování více modelů.

Vzdělávání zaměstnanců je nezbytné monitorovat a vyhodnocovat, aby byla zabezpečena účinnost vzdělávání. Podle názorů mnoha odborníků je velkou chybou v mnoha podnicích právě to, že vyhodnocování považují za poslední krok systému vzdělávání. Hodnocení by mělo být nastaveno již v okamžiku, když jsou definované cíle vzdělávací akce.

Pro banku je důležité, aby poznatky získané prostřednictvím vzdělávací akce byly využívány i v praxi, proto by měla banka monitorovat, zda jsou poznatky uplatňovány při plnění pracovních úkolů. V bance monitorují údaje o počtu účastníků, počtu vzdělávacích akcí, jak jsou školení realizované nebo jak na ně účastníci reagují. Teorie však doporučuje sledovat výstupy, jako jsou kvalita a rychlost služeb, zákaznická spokojenost, fluktuace zaměstnanců, zvýšení prodejů atd., jelikož mají blíže k výstupům organizace.

V souvislosti s výše uvedeným zjištěním doporučuji, aby zaměstnanci před i po produktových školeních vyplňovali testy, které umožní zjistit rozdíl mezi vědomostmi před a po vzdělávací akci. Co se týče školení prodejních dovedností, získává Odbor vzdělávání zpětnou vazbu od lektorů a účastníků školení. Navrhuji, aby zaměstnanci po absolvování vypracovali akční plán, ve kterém si sami zadají úkoly. Monitorování plnění těchto akčních plánů by mělo být v kompetenci nadřízených pracovníků nebo ředitelů poboček.

Právě školení prodejních dovedností by se mělo projevit ve zvýšení prodejů bankovních poradců, tj. což by se mělo odrazit ve výsledcích a v tom, že jsou schopni prodat daleko víc než před absolvovaným školením.

Proto navrhuji, aby v bance začali používat modely vyhodnocování nárůstu vědomostí a vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivců, který umožní zjistit míru uplatnění poznatků a prodejních dovedností získaných během vzdělávacích akcí při své práci.

Vzhledem ke zjištěním souvisejícím s vyhodnocováním vzdělávání v bance doporučuji zavést monitorovací systém, který poskytne Odboru vzdělávání a rozvoje informace o míře používání nově získaných vědomostí do praxe. Jedná se o aplikaci, která by nadřízeným pracovníkům i ředitelům umožnila vkládat informace o používání znalostí a dovedností v praxi. Na základě takto získaných informací by mohli zpětně ověřit účinnost vzdělávací akce a třeba tyto zjištění využít při tvorbě nových vzdělávacích aktivit.

12 Závěr

Vzdělávání je důležité nejen pro zaměstnance, ale i pro podnik, jelikož vzdělání zaměstnanci poskytují kvalitnější služby. Zákazníci získávají od vzdělaných zaměstnanců kvalitnější informace, profesionální přístup a servis. Pravidelně vzdělávání zaměstnanci lépe ob stojí v konkurenčním prostředí, snadněji se přizpůsobí měnícím podmínkám na trhu.

Důvodu proč firmy investují do vzdělávání je mnoho, ale důležité je mít na paměti, že investice vynakládané na vzdělávání musí mít smysl, jinak řečeno, jde o to, aby se tato investice podniku vrátila. Pominu-li složité a ne mnoho vypovídající možnosti měření investic do vzdělávání, musíme se zaměřit na dvě oblasti, a to jak zabezpečit, že nově

nabyté znalosti, dovednosti a schopnosti budou zaměstnanci skutečně využívat v praxi a tou druhou je kolik peněz do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců investovat.

Moje diplomová práce se zabývá analýzou plánování a vyhodnocování vzdělávání v nejmenované finanční instituci působící na trhu v České republice, pokusila jsem se zjistit, zda poskytuje svým zaměstnancům prostředí k dalšímu odbornému i kariérovému růstu, a jaké metody jsou k vyhodnocování vzdělávání používány.

V teoretické části věnuji pozornost jednotlivým procesům podnikového vzdělávání a zmapování nejnovějších poznatků souvisejících s podnikovým vzděláváním a hodnocením vzdělávání.

V úvodu praktické části jsem ve zkratce představila banku a popsala služby, které jsou nabízeny klientům. Abych mohla provést podrobnou analýzu plánování a vzdělávání v bance, musela jsem si položit několik dílčích otázek, na které jsem snažila najít odpověď. Studium interních materiálů a dotazníkovým šetřením, jsem se snažila zjistit, jaký je stávající systém vzdělávání, jak je plánováno vzdělávání a jakým způsobem provádí vyhodnocování vzdělávání v bance.

Na základě studia interních materiálů, teoretických poznatků, porovnání výsledků z dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci banky jsem v závěru praktické části navrhla doporučení související především s vyhodnocováním vzdělávání v bance, jelikož ho považuji za nedostatečné. Mezi hlavní důvody, proč vyhodnocování vzdělávání doporučuji je, že umožní zkontrolovat a ověřit, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle, pomohla vyřešit určitý problém nebo nám pomohla zjistit, jaká změna je z hlediska nákladů nejúspornější. Doporučení jsem poskytla vedoucí Odboru a vzdělávání a doufám, že přispějí ke zkvalitnění stávajícího systému plánování a vyhodnocování vzdělávání, ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců a v neposlední řadě k lepšímu využití lidského kapitálu, který mají k dispozici.

V bance do budoucna plánují využívat více modelů k vyhodnocování vzdělávání z důvodu ujištění, že vzdělávání skutečně ovlivňuje celkové výsledky banky a má vliv na zvýšení prodeje bankovních produktů.

Dospěla jsem k názoru, že fáze identifikace potřeb i plánování vzdělávání je dostačující a je v souladu s teoretickými poznatky, což jed dáno tím, že je rozvíjena zhruba 4 roky, a

reaguje na strategické cíle banky, vize a poslání, měnící se podmínky na finančním trhu, ale i na potřeby zaměstnanců.

V každém případě lze říci, že v bance postupují při plánování vzdělávání správným směrem, naplňují potřeby zaměstnanců a vytváří dobré podmínky pro vzdělávání svých zaměstnanců, poskytují jim prostor pro odborný i kariérový růst. Přes všechna zjištění se přikláním k názoru, že pokud by v bance fungovalo vyhodnocování vzdělávání, výstupy z těchto měření by nejspíš potvrdili, že systém vzdělávání je účinný.

Seznam literatury

Knihy

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2007*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 286 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
- [4] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4.
- [5] PELLANT A.; THORNE, K. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Přel. D. Velíšková. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- [6] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- [7] MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3236-7.
- [8] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich efektivitu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [9] SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor trénink*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-0318-1
- [10] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Přel. E. Krtíčková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-847-1904.
- [11] WERTHER, W. B. Jr.; DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Periodika

[12] Interní materiály organizace

[13] VESELÁ, A. Co pomáhá v krizi udržet nejlepší lidi? *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*, 2009, roč.5, č. 4, s. 28. ISSN 1801-4690

Internetové zdroje

[14] ELEKTRONICKÝ DENÍK IDNES. *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí* [online]. [cit. 2010-01-18] Dostupný na <http://podnikani.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati->

[15] ELEKTRONICKÝ DENÍK IDNES. *Zaměstnance je nutné vzdělávat, a to třeba i mobilními telefony* [online]. [cit. 2010-01-18] Dostupný na http://podnikani.idnes.cz/zamestnance-je-nutne-vzdelavat-a-to-treba-i-mobilnimi-telefony-pbw-/firmy_rady.asp?c=A080403_182024_firmy_rady_plo

Seznam zkratek

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO - Požární ochrana

VA - Vzdělávací akce

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Graf 6-1	42
Graf 6-2	42
Graf 6-3	43
Graf 6-4	43
Graf 6-5	44
Graf 8-1	56
Graf 8-2	57
Graf 8-3	57
Graf 8-4	58
Graf 8-5	59
Graf 8-6	59
Graf 8-7	60
Graf 8-8	61
Graf 8-9	61
Obrázek 1-1	14
Obrázek 2 -1	16
Obrázek 2-2	19
Obrázek 3-1	28
Tabulka 3 – 2	34
Tabulka 7-1	48

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne 30. 04. 2010

.....
Bc. Miroslava Potoczná

Ženíškova 7/2563

702 00 Ostrava – Moravská Ostrava

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník spokojenosti

Příloha č. 2 Roční plán vzdělávání

Příloha č. 3 Grafické zpracování procesů vzdělávání

Příloha č. 4 Dotazník vzdělávací akce

Příloha č. 1 Dotazník spokojenosti

Vážené dámy a pánové,

dovolila bych si Vás požádat o spolupráci při hodnocení systému vzdělávání, které využíváte k výkonu Vašich pracovních činností.

Vyplněním tohoto dotazníku přispějete ke zjištění efektivity vzdělávání v rámci banky a na základě získaných dat z těchto dotazníků bude moci Odbor vzdělávání a rozvoje navrhnout opatření za účelem zvýšení Vaší spokojenosti. Tyto výsledky budou použity v mé diplomové práci "Plánování a vyhodnocování vzdělávání".

Průzkum je zcela anonymní, proto prosím o zcela pravdivé zodpovězení otázek.

Děkuji Vám za ochotu vyplnit tento dotazník a za Váš čas.

1. Jaká je Vaše pozice?

- bankovní poradce ☐
- manažer ☐

2. Jaké je nejvyšší dosažené vzdělání?

- střední s maturitou ☐
- vyšší odborné vzdělání ☐
- vysokoškolské ☐

3. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž ☐
- žena ☐

4. Kolik let pracujete v bance?

- 1-3 roky ☐
- 4-6 let ☐
- 7-9 let ☐
- 10 a více let ☐

5. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 21 - 29 let ☐
- 30 - 39 let ☐
- 40 - 49 let ☐
- 50 a více let ☐

6. Máte příležitost se vzdělávat?

- rozhodně ano ☐
- spíše ano ☐
- spíše ne ☐
- rozhodně ne ☐
- nevím ☐

7. Máte dostatek informací o možnostech vzdělávat se?

- rozhodně ano ☐
- spíše ano ☐
- spíše ne ☐
- rozhodně ne ☐
- nevím ☐

8. Z jakých zdrojů získáváte informace o možnostech vzdělávání?

- intranetových stránek ☐
- od nadřízených ☐
- personalistů ☐
- jiné ☐

9. Máte možnost zvolit si vzdělávací akci dle svých požadavků?

- rozhodně ano ☐
- spíše ano ☐
- spíše ne ☐
- rozhodně ne ☐
- nevím ☐

10. Vnímáte vzdělávání jako příležitost ke kariérovému růstu?

- rozhodně ano ☐
- spíše ano ☐
- spíše ne ☐
- rozhodně ne ☐

11 Pomáhá Vám vzdělávání k odbornému růstu?

- rozhodně ano ☐
- spíše ano ☐
- spíše ne ☐
- rozhodně ne ☐

12. Považuje vzdělávání za přínosné?

- rozhodně ano ☐
- spíše ano ☐
- spíše ne ☐
- rozhodně ne ☐
- nevím ☐

13. Kvalitu vzdělávacích akcí považuje za?

- velmi vysokou ☐
- spíše vysoko ☐
- standardní ☐
- spíše nízkou ☐
- velmi nízkou ☐

14. Vzdělávacích aktivit se zúčastňuji rád/ráda?

- většinou ano ☐
- spíše ano ☐
- spíše ne ☐
- většinou ne ☐

15. Důvody proč se vzdělávacích akcí zúčastňuji rád?

- pomáhají mi při plnění úkolů ☐
- pomáhají m vyjít lépe s klienty ☐
- získávám informace, které potřebuji ☐
- pomáhají mi odbornému růstu ☐
- umožňují mi narušit každodenní rutinu ☐

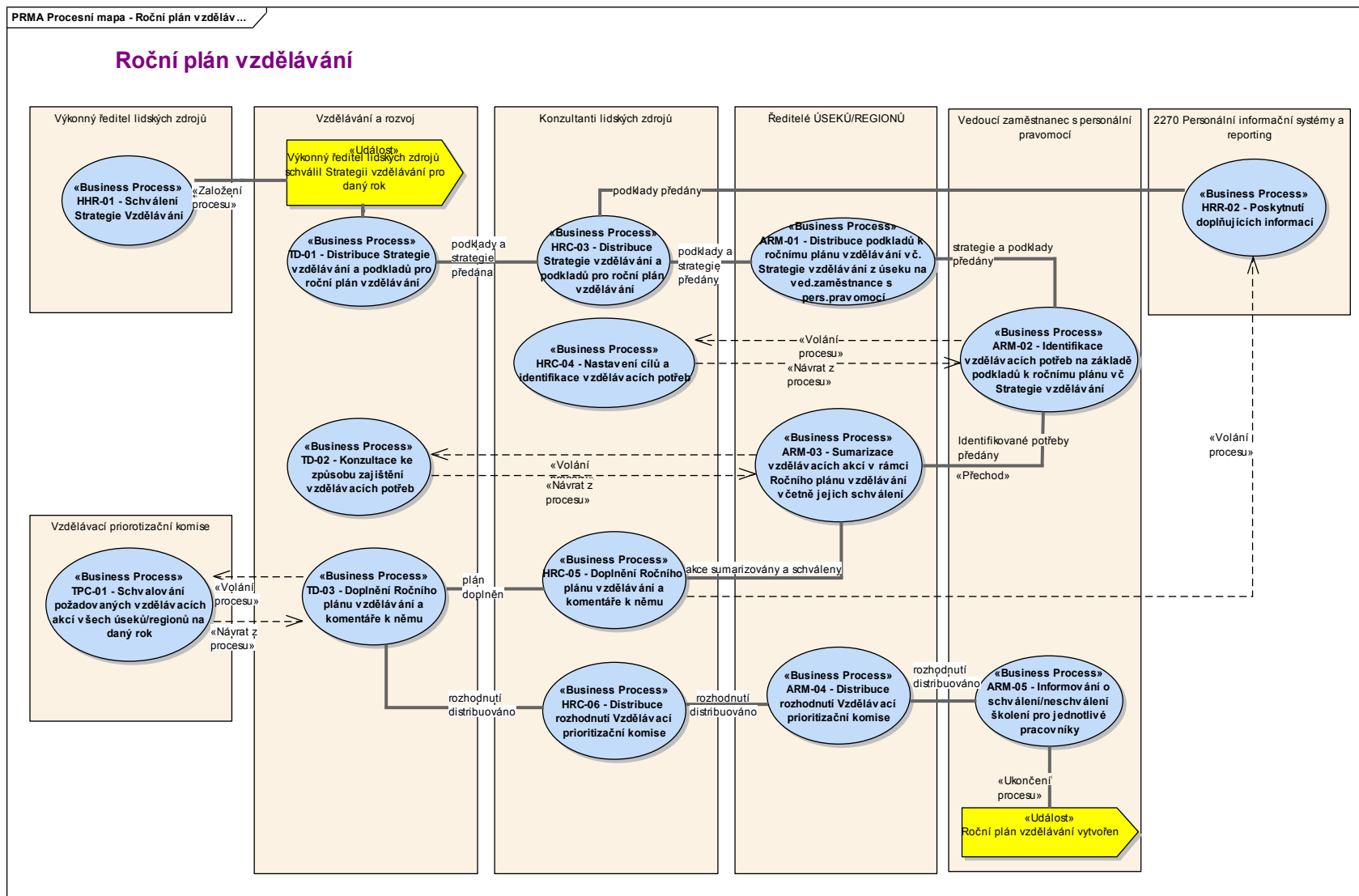
16. Důvody, proč se nerad/a zúčastňuji vzdělávacích akcí?

- považuji je zbytečné ☐
- neobsahují informace, které potřebuji ☐
- odvádějí mě od práce ☐
- považuji je za nudné ☐
- jsou složité ☐
- musím hodně cestovat ☐

Příloha č. 2: Roční plán vzdělávání

[illegible]

Příloha č. 3: Grafické zpracování procesů



Hodnocení vzdělávací akce

Evaluation of Training Activity

Vzdělávací akce <i>Training activity</i>	vyplnit
Kód vzdělávací akce <i>Code of Training activity</i>	vyplnit
Datum konání <i>Date of session</i>	vyplnit
Dodavatel - jméno lektora <i>Provider - trainer's name</i>	vyplnit

Prosím, vyplňte tento formulář, který nám pomůže zlepšit kvalitu tréninkových programů (označte svou odpověď). *Please complete this form which will help us improve the quality of our training programmes (tick your answer).*

Útvar <i>Unit</i>	
Počet let v oboru <i>Service years</i>	< 1 1-2 2-6 > 6 (Zakroužkujte odpověď / Circle your answer)

1=úplně souhlasím / fully agree 6 = zcela nesouhlasím / totally disagree

Cíle <i>Objectives</i>	Byly dány jasné <i>Were clearly stipulated</i>						
	Byly dosaženy <i>Have been succeeded</i>						
Obsah <i>Contents</i>	Splnil Vaše očekávání <i>Are corresponded to your expectations</i>						
	Bude užitečný při Vaší práci <i>Will be useful in your job</i>						
Co bychom měli změnit nebo ještě doplnit? <i>What should be developed or supplemented?</i>							
Co bychom měli zkrátit nebo vypustit? <i>What should be reduced or eliminated ?</i>							

1=úplně souhlasím / fully agree 6 = zcela nesouhlasím / totally disagree

Metody <i>Methods</i>	Vyrovnaná teoret. a praktická část <i>Convenient balance of theory & practice</i>						
	Cvičení a příklady jsou užitečné <i>Exercises and case studies are useful</i>						

Výukové materiály <i>Training materials</i>	Výukové materiály jsou vhodné <i>Training materials, if any, are convenient</i>						
Lektor <i>Trainer</i>	Je dynamický a vnímavý <i>Is dynamic and receptive</i>						
	Lektor působí jako profesionál <i>Demonstrates professional credibility</i>						
	Jeho projev byl zřetelný a jasný <i>Delivers clear and explicit speech</i>						
Účastníci <i>Trainees</i>	Velikost skupiny je vhodná <i>The size of group is convenient</i>						
Trvání <i>Duration</i>	Celková délka kurzu je odpovídající <i>Length of course is appropriate</i>						
Prostředí <i>Atmosphere</i>	Bylo příjemné <i>Were comfortable</i>						

Celkové hodnocení vzdělávací akce <i>Overall appreciation of training activity</i>						
Další připomínky a náměty <i>Other comments and suggestions</i>						

Děkujeme Vám za spolupráci! / Thank you for your cooperation!